Canadian Labour Market and Productivity Centre

National Seminar on the Changing Workplace
October 28-29, 1998

Summary of Proceedings

National Seminar on the Changing Workplace
October 28-29, 1998
Summary of Proceedings

ISBN: 0-921398-31-X

February 1999

Printed and bound in Canada.

All CLMPC publications are printed on recycled paper and can be recycled.

The Canadian Labour Market and Productivity Centre (CLMPC) is an independent national labour-business organization whose mission is to contribute to economic growth and the betterment of society by improving business-labour relations in Canada and by providing joint advice on public policy, particularly related to labour market and productivity issues.

GST Registration No R100767268.
Aussi disponible en français.

Canadian Labour Market and Productivity Centre
55 Metcalfe Street, Suite 1500
Ottawa, Ontario K1P 6L5
Canada

Telephone:	(613) 234-0505
Facsimile:	(613) 234-2482
E-Mail:	clmpc@magi.com
Web-site:	www.clmpc.ca

TABLE OF CONTENTS

INTRODUCTION 1

SECTION ONE 3
- New work arrangements 3
- An Overview of Changing Approaches to Work Arrangements in Canada 3
- New Work Arrangements and Youth Mentoring 5
- The Toronto Star and Communications, Energy and Paperworkers Union of Canada (CEP) Local 87M 5
- United Steelworkers of America 9

SECTION TWO 12
- Managing the Aging Workforce 12
- Response to Demographic Change: An Overview 12
- The Textiles Human Resources Council 13
- Air Canada and Canadian Autoworkers (CAW) 16

SECTION THREE 19
- The European Union's Response to the Changing Nature of Work 19

SECTION FOUR 21
- Observations and Conclusions 21

LIST OF PARTICIPANTS 23

CLMPC'S BOARD OF DIRECTORS 25

INTRODUCTION

The past two decades have seen significant evolution in the labour market. This evolution has affected both the number and types of jobs available and the nature of work itself. Consider:

- Part time work, as a proportion of total employment, has risen from 13 percent in 1977 to almost 19 percent in 1996. Women (28.2 percent) and younger workers aged 15 to 24 (45 percent) are especially engaged in part time work.
- The distribution of working hours is more polarized. The proportion of people working a traditional 35 to 40 hour week declined from 65 percent in 1976 to 54 percent in 1995. More people are working longer (more than 40 hours a week), and more people are working less (fewer than 35 hours a week).
- Employers and employees are trying out alternative work arrangements to meet the challenges of the contemporary economic and social environment. Flextime work schedules are followed by about 25 percent of the workforce. Home work, or telework, is in effect for about 10 percent of Canadian workers. Ten percent work compressed work weeks. About 2 percent are in job-sharing arrangements.

For the past several years, the Canadian Labour Market and Productivity Centre has examined the phenomenon of the changing world of work, focussing on Canadian workplaces and sectors. CLMPC conducted case studies and organized a series of regional seminars to explore real-life examples of workplaces where management and labour jointly designed new approaches to the way they worked. We put together the key findings from these case studies and seminars as a set of practical tools, including a video, for managers, unions and workers dealing with workplace change.

In 1997, CLMPC released a report analyzing the impact, costs and benefits of alternative approaches to work arrangements and working time. *Changing Times, New Ways of Working* identifies an important link between the changes occurring in the labour market and business environment, and attempts to manage change in the workplace.

The body of practical research conducted by the Centre is an important tool to understanding what is happening, and what is working best. Evolution, however, is an ongoing phenomenon. It is important to keep track of new developments and trends in the way work is organized, structured and conducted.

The overriding theme in CLMPC research and seminars is that joint approaches to workplace change involving both labour and management work best. Working together is not always easy given the different needs of each party. Therefore, there is great value for labour and management, from a wide variety of workplaces and sectors, to learn about each other's experience, successes and failures.

CLMPC's Board of Directors, comprised of senior business and labour leaders from across Canada, believes that by broadening the public discussion about the changing workplace, companies, sectors, unions, and government would be better equipped to shape their environments effectively. With financial assistance from the Labour-Management Partnerships Program of Human Resources Development Canada, we therefore organized the National Seminar on the Changing Workplace.

The Seminar brought together over 80 senior labour, business and government representatives from across Canada to examine and discuss the trends in the Changing World of Work. The Seminar was organized around two broad themes.

The first, "New Work Arrangements", was prefaced by an overview on the changing world of work, and the impact on work-family dynamics. Two real-life examples of alternative approaches to workplace challenges were presented. The Toronto Star/Communications, Energy and Paperworkers Union of Canada detailed the

flexible work arrangements they had negotiated in 1995, and then described a new Youth Mentoring Program, established in early 1998, designed to give up to 20 young people a year a combination of skills development and work experience through a one-year contract with the newspaper. A representative from the United Steelworkers of America then detailed the union's Trusteed Benefit Plan and Non-Profit Dental Service as an example of a creative approach to providing benefits to workers in smaller organizations.

The second theme, "Managing the Aging Workforce", was introduced by Mel Cappe, Clerk of the Privy Council of Canada and formerly Deputy Minister of Human Resources Development Canada, who discussed demographic change and its impact on the labour market and public policy. Representatives from the Textiles Human Resources Council described joint, labour-business approach developed by the sector to respond to the challenges of an aging workforce. Air Canada/Canadian Autoworkers outlined the phased-in retirement program they negotiated in 1996, allowing eligible older workers to retire from Air Canada but to continue to work part time, thus opening full time job opportunities for younger, part time employees.

In between the two sets of presentations, participants engaged in lively Round Table discussions where personal experiences, views and ideas were discussed in a frank yet collegial exchange. To round out the agenda, a senior European official painted a picture of how the countries, employers and unions of the European Union are meeting the challenges of the changing workplace.

This report follows the same basic structure as the Seminar itself. Section One, "New Work Arrangements", begins with an overview of changing approaches to work arrangements in Canada, followed by the Toronto Star and USWA case studies. Section Two, "Managing the Aging Workforce", leads off with an overview of demographic change as presented at the conference, followed by case studies of the THRC and Air Canada examples. Section Three is a summary of the presentation on the situation in the European Union. Section Four, "Observations and Conclusions", seeks to summarize key points made during the Round Table discussions as well as lessons learned from the case studies.

It is the hope of the Canadian Labour Market and Productivity Centre that the energy generated at the National Seminar on the Changing Workplace is well reflected in this report, and that it will serve to further more exchange and discussion amongst workers, unions, business and government.

SECTION ONE

NEW WORK ARRANGEMENTS

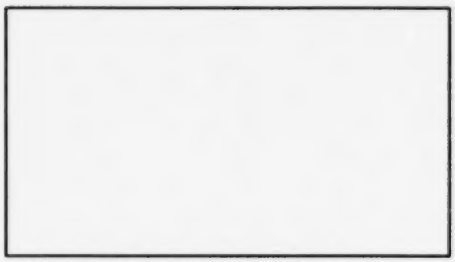
Many Canadian workplaces are experimenting with new forms of work as they try to deal effectively with forces like increased competition, technological advances, globalization, and changing labour market demographics. In some cases, the goal is to better equip a company to deal with the new business climate through increased flexibility or productivity. In other instances, alternative work arrangements are seen as a way to create or protect jobs, or to hold on to skilled, experienced workers. They might be designed to improve the quality of working life for people struggling to meet conflicting demands and responsibilities.

Case Study: Faced with a changing world of work as well as an aging workforce, the management and union at the Toronto Star have, through different rounds of bargaining, established a number of alternative work arrangements. The arrangements are designed to alleviate the pressures felt by workers related to competing family and work obligations. Operational flexibility and financial implications were key management considerations. A mentoring program has also been established to encourage young people to enter the newspaper business at the Star. This case study illustrates the importance of avoiding a single solution to a complex set of issues.

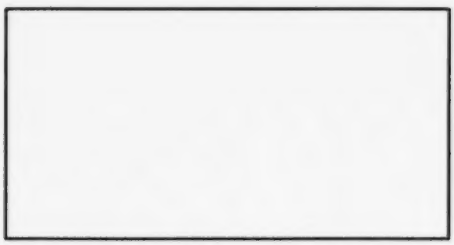
Case Study: The rise in the number of smaller employers, especially in the service sector, has led to concerns about the provision of insurance and health benefits to workers in such companies. Typically, smaller employers face a high fixed cost and increased administrative costs in providing such benefits, if they are able to obtain them at all. In 1994, the United Steelworkers of America set up the Steelworkers Trusteed Benefit Plan to meet the needs of its members in such workplaces. In addition, the union has been instrumental in establishing some not-for-profit dental offices in Ontario. This case study serves as an example of an alternative means of providing quality, cost-effective benefits to members and their families.

AN OVERVIEW OF CHANGING APPROACHES TO WORK ARRANGEMENTS IN CANADA

Based partly on presentations by Nora Spinks, President, Work-Life Harmony, and Jane Davis, Branch Manager, The Employment Solution.



Nora Spinks, President, Work-Life Harmony



Jane Davis, Branch Manager, The Employment Solution

The nature of work and the way work is arranged have shifted significantly in the 1990s. There are several drivers behind these profound shifts. Changing market environments and the restructuring that has occurred throughout the late 1980s and 1990s have meant that employer-employee relationships have changed significantly. In particular, the growth of contract work and self-employment has been one of the more important trends in the labour market. Self-employment has increased by 39 percent from 1989 to 1997. The 2.4 million self-employed workers accounted for 17.8 percent of the employed workforce in 1997.

A further factor has been the rapid pace of technological change. This has led to a complete transformation of many workplaces (mainly as a result of computer and communications technologies). Working at home has become more prevalent, and is now done by 11 percent of

workers. A further consequence has been the dramatic increase in employers' demand for specialized skills in computer technology.

To meet the new challenges facing them, and facilitated by new technologies, businesses are seeking greater flexibility in their operations. Employment has become project-based with fixed time limits (e.g. Year 2000). Temporary work doubled from 6 percent in 1991 to 12 percent of workers in 1997. Furthermore, the notion of "temporary work" has altered radically. Traditionally, temporary workers were largely clerical or substitute teachers, and the majority were women. Now, temporary workers include CEOs, managers, professionals, scientists, engineers and nurses. There is also a much higher proportion of men. This shift has led to greater recognition and respect for temporary work. It has also resulted in more innovative ways in which such work is organized and compensated. However, while many individuals have welcomed the chance to work in a more flexible environment, serious concerns remain around the issue of involuntary part-time or temporary work.

Employees are also changing the ways in which they manage their lives outside work. Elder care and child care are placing increased demands and stress on many families, especially on women, who continue to be the primary care givers. People are also looking for more flexibility in their schedules so that they may undertake further education and training, participate in leisure activities, and balance their work and family obligations more effectively. Thus, some may want to work less than the traditional workweek, or to have more flexibility in their scheduling. Depending upon particular circumstances, others may prefer contract work or self-employment as opposed to a traditional 9-to-5 permanent job.

Nine percent of employees work compressed workweeks, while 17 percent of dual-income families are off-shifting, that is, one person works nights, while the other works days.

As a result of all these changes, only one in three Canadian workers are now working full-time in a permanent, day job, Monday-to-Friday, outside of the home for a single employer. Such "traditional" or "standard" forms of work are less prevalent today than ten and twenty years ago. There is a need to continue to examine both the negative and positive impacts of this shift.

A recent study in Saskatchewan (Linda Duxbury, Work-Life Balance in Saskatchewan: Realities and Challenges) shows that companies that have introduced alternative work arrangements with high levels of flexibility are seeing reductions in employee absenteeism due to fatigue, reductions in levels of job stress, increases in levels of job satisfaction, and decreases in the intent by employees to seek other jobs. People who have low flexibility in their work arrangements are absent twice as often as those who have flexibility (eight days annually as compared to four).

Other data indicate that workers tend to rank flexibility, challenge and opportunity in their workplace higher than pay or job security. Employers value creativity, innovation, flexibility, and resilience. These sets of values are not necessarily compatible. While companies may claim that their most important asset is their people, workers feel a contradiction between corporate mission statements and their work experience. With the real possibility of skills shortages in the labour market, employers are finding they will have to offer additional incentives to make any permanent job attractive to potential employees in critical occupations.

As a result of the changes to work which have included downsizing, emphasis on the bottom line and changes to labour legislation, we find back on the table many of the issues that were debated twenty years ago as part of the collective bargaining process: health and safety, benefits and compensation, equity and fairness, and supportive work environments.

Contract workers in high-demand, high-skill fields such as information technology or engineering are generally paid a higher rate for their skills than permanent employees are. However, benefits such as health plans and insurance are not usually provided. Bargaining language, the bargaining process, corporate policies and measurements are being redefined as a result of new attitudes and practices in the workplace.

Employers are typically looking for very specific skills in an individual's portfolio or some additional skills. It is important that people who embark on a

choice of contract work be aware of whether they do indeed possess directly marketable skills. It is also important that individuals ensure their skill sets are maintained and improved and also focus on future needs. Training for these skills is now the responsibility of the individual and not of an employer. For instance, computer experts currently working on the Year 2000 question have a mainframe background in computers. This will be considerably less useful once the Year 2000 problem lessens. These workers will need to acquire other computed related skills to maintain their flow of contracts.

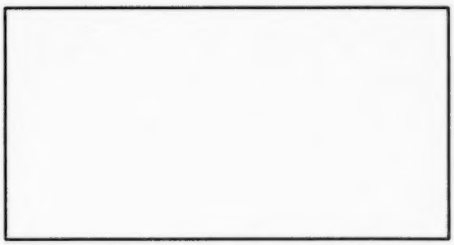
The so-called "new" work arrangements are in fact part of an evolutionary process. They will probably continue to evolve in the coming years. The challenge for companies and for workers is to re-define and re-think the ways in which we look at jobs and work, to achieve a balance between work and life, and to ensure economic and social stability.

New Work Arrangements and Youth Mentoring

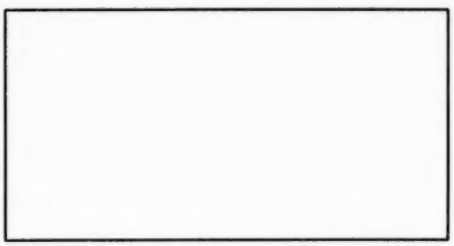
The Toronto Star and Communications, Energy and Paperworkers Union of Canada (CEP) Local 87M

"From a human resource perspective I think you have to embrace the idea that if you can create a work environment that simply allows employees options to balance their work, family and other responsibilities, you've created a work environment that is going to be attractive to people. If you are serious about attracting and retaining top calibre employees this is one very real thing that has a good payback in that pure business sense. This holds true with our youth employment program. We are getting a chance to see the brightest people coming into the journalism profession. For us it is like having a year-long interview. It is a great opportunity for us. We are investing a lot of time and effort, but were getting all kinds of payback because we are re-energizing our current staff in the process."

Al Orth, Director, Human Resources, The Toronto Star



Allen Orth, Director, Human Resources, The Toronto Star



Jeff Bodrucky, Unit Chair, Communications, Energy and Paperworkers Union of Canada (CEP) Local 87M

Background

The Toronto Star, one of Canada's largest newspapers, employs 1,933 people across a variety of white collar and blue-collar occupations. The average age of employees is 45 years. Women account for approximately 30 percent of workers, and 70 percent of the workers have children. The type of work can vary substantially between departments, but tight pre-determined deadlines are an essential feature of production. Being a daily newspaper with a morning edition, much of the work is organized into shifts. Some peak periods of work are experienced during the week in the production of the larger weekend edition.

The CEP Local 87M (formerly the Southern Ontario Newspapers Guild) organizes 1,026 white-collar employees across 5 departments. The current collective agreement runs from January 1998 to December 2001. Relations between the union and the company are characterized as good and have greatly improved from that of many years previously.

Causes of Change

Consolidation of the newspaper industry and increased competition for market share has meant that greater attention has been paid to costs. Management was adamant that flexible working arrangements should not impose any additional costs. At the same time, the company was also concerned about operational flexibility and recognized that changing work schedules might lead to better use of its workforce in some circumstances.

A survey of union members in preparation for the 1995 negotiations revealed that their principal concern was the quality of working life and increasing stress levels rather than monetary concerns. Workers with children (a high proportion of the workforce) indicated that they experienced difficulties in juggling different work and family commitments. The union proposed new, more flexible work arrangements around scheduling in the ensuing round of collective bargaining. The aim was to reduce stress levels and address quality-of-life issues.

Responses

The 1995–1997 collective agreement between the company and the union included flexible part-time work, compressed workweeks and job sharing as measures designed to provide more flexibility in working arrangements for employees. The arrangements were introduced subject to operational requirements of the newspaper and the absence of additional direct or indirect costs resulting from these new work arrangements.

The language of the collective agreement set out the parameters for the process of requesting and approval of flexible work arrangements. However, each department was responsible for developing its own precise plan of implementation. The particular arrangements thus reflect the different nature of the work across the departments and how they are accommodated.

Flexible Part-time. Any employee in a regular full-time position who has completed the probationary period is eligible to seek a flexible part-time schedule for an initial transition period of six to twelve months, after which it can be renewed following a request to do so and at the employer's sole discretion. Such an arrangement can run up to four years. The precise schedule is determined subject to operational requirements in the department.

An innovative part of the agreement allows the employee to revert back to full-time status without a loss of seniority after the period of part-time is complete. While on a flexible part-time schedule, benefits are adjusted on a pro-rata basis. Temporary help may also be hired, or the additional hours could be offered to existing part-time staff. One safeguard built into the agreement is that such hirings or additional hours will not affect the status and base hours of existing part-time workers.

Compressed Workweeks. The flexible work schedules can also include compressed workweeks where, typically, five days of work is done in four days. Again the precise times are designed in accordance with the needs of the newspaper (e.g. the peak periods of activity), but work is scheduled among employees in such a way that different functions are available all the days of the working week, though less intensively so at periods of lower demand. Since total hours per week worked are not reduced, benefits and seniority are unaffected.

Job Sharing. Under the terms of the 1995 collective agreement, any two regular full-time employees who have completed their probation period and are performing satisfactorily may apply to share jobs. The joint approval of the arrangements by the union and employer ensures that company and individual needs are met as much as possible. After a trial period of up to six months, the employees and the employer will agree either to make the arrangement permanent, or to terminate it. During the trial period, the previous (half) positions of those job sharing can be filled by hiring temporary staff and can be filled on a permanent basis if the job share arrangement becomes permanent.

Results

Among the flexible arrangements, compressed workweeks have been the most popular, with approximately 250 people taking advantage of this arrangement. There are about ten people on a

flexible part-time schedule, and five job share arrangements. Job share and flexible part-time arrangements are less popular, mainly because of the income losses that result. Competing work and family responsibilities is the principal reason for using the new work arrangements.

Management stated that one of the benefits of these arrangements has been an improvement in morale among employees. Management has also indicated that, from a human resource perspective, such new work arrangements make sense in terms of creating a work environment that is attractive and that will help retain top employees at the Star.

In terms of concrete measures, the realigning of time schedules through the use of compressed workweeks resulted in a decline in the number of overtime hours worked. This represents a cost saving for the newspaper and more leisure time for employees.

The union stated that the arrangements have worked well and are popular among employees. The new work arrangements were renewed in the collective agreement of 1998, indicating the level of success and acceptance by both parties.

The 1998 Collective Agreement and the Youth Mentoring Program.

As an indication of improved industrial relations arising out of the success of the new work arrangements, the issue of youth unemployment was addressed in the 1998 collective agreement. The catalyst was a very successful investigative series by the newspaper on youth unemployment, published in December 1997 (*Lives on Hold: 1,000 Voices*), with a follow-up planned for December 1998. For the series, 1,000 randomly selected young people were interviewed and described their experiences. The portrait of youth with diminished job prospects, who questioned the value of their education and expressed frustration at trying to break into the labour market and fit into society, struck a chord with the union, who voiced the need to encourage the entry of young workers into the Star. Management agreed to discuss the issue and was also aware that many departments at the Star contained an experienced but ageing workforce. Both sides then explored ways to address the concerns voiced by young people in the investigative report.

Following the model from the new work arrangements, the basic parameters of a new program were established in the 1998 round of collective bargaining. The details were worked out at the departmental level. The program is designed to give up to 20 young people annually a combination of skills development and work experience through a one-year contract at the newspaper. Mentoring with experienced staff is a critical ingredient of the program. The people in the program must be under 30 and have never held a permanent staff position at a daily newspaper. The Editorial Department is the first department participating in the program and has been allotted 10 positions. The first month of their program is orientation and job shadowing through different areas of the Editorial Department. For the remainder of the program the person is posted to a work group (e.g. reporter, photographer, copy editor) where they learn the necessary skills through regular training days, as well as from one-on-one feedback from experienced staff. They will also assess their own progress.

The aim of the program is to give young workers the opportunity to acquire the skills and experience that can help them make a successful entry into the media industry. In essence, it attempts to break the vicious circle of lack of experience and lack of employment that young people face. At the same time, should job openings become available they will be eligible to apply for them. The mentoring program is to be renewed each year for another 20 young people.

The youth program was launched in September 1998 and is therefore very new. However, both management and labour report a great deal of excitement around this program, not only from the young participants but also from veteran staff at the Star, who are glad to have an opportunity to share their knowledge and experience of working for a newspaper. Both parties talked of a re-energised workforce for those involved in the program. From management's perspective they have a year to assess potential employees on the job and can hire permanent staff from among them. The introduction of youth perspectives into the editorial

department and the content of the newspaper can also be beneficial for expanding its readership.

Significance

The Toronto Star/CEP case is significant for a number of reasons.

It illustrates that arrangements to improve the quality of working life are compatible with higher morale and a more productive workforce.

It also illustrates the effectiveness of a joint approach to determining and implementing new work arrangements. Both union and employer concerns are addressed at each stage of the process.

Flexibility and *choice in the precise arrangements* have been critical ingredients of the success of the work arrangement. The use of trial periods, the case-by-case approach to different situations in different departments, the voluntary nature of the arrangements, and the ability to stagger hours while covering the necessary functions, all illustrate flexibility and choice in action.

The language of the collective agreement, in laying out the ground rules for implementing the flexible work arrangements, provides the necessary certainty and predictability for both union and employer. Such certainty and predictability is important in providing stability of these arrangements.

The agreement on flexible working arrangements also recognizes the very real constraints that the newspaper faces — cost and operational needs — and the time constraints that individual employees are also under in meeting diverse responsibilities. Agreements on working arrangements generally do not endure if such constraints are not fully recognized.

The attempt to develop new working arrangements that take account of the increasing desire for flexibility in the company and among individuals indicates a changing attitude and culture on the part of both management and labour. Both parties saw the conclusion of this agreement as the start of a new relationship between the union and the employer.

The youth mentoring program is an example of a joint effort that can have beneficial impacts for both youth and the existing workforce. It also addresses directly the critical issues of lack of work experience and job-relevant skills as a barrier to youth employment.

The youth program also shows the incremental benefits that can flow from better union-management relations. In many ways, the success of the agreement around new work arrangements was the both the progenitor and model for the mentoring program.

Adhering to these principles indicates that the flexible work arrangement and youth mentoring agreements can represent a win-win situation for the company and the union. Employees face less time pressures and the newspaper can enjoy better effectiveness in production. Younger workers can learn the lessons of experience from established staff.

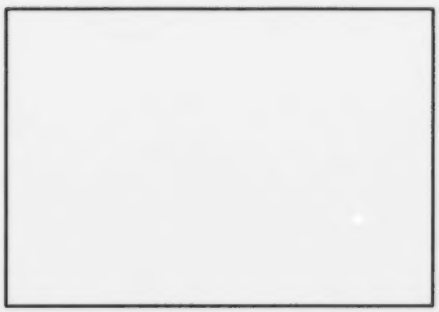
In short, a strong case can be made, in both business and personal terms for these arrangements. The company can also fully assess the skills and potential of the young workers before deciding whether or not to hire them on a full-time basis.

UNITED STEELWORKERS OF AMERICA

Trusteed Benefit Plan and Non-Profit Dental Service

"If you find a dentist who is going to give you a discount I would like to hear about it.... We are not for profit and will charge a lot less than anybody else will. Our members now are able to come in, ... get a significant saving [and] get dental work that focuses in on quality. .... The one thing I have told all the doctors is 'don't forget that the people in the dental chair are our members and we want them to stay our members'."

Alex MacKinnon, Executive Director, Steelworkers Non-Profit Dental Service



Background

The United Steelworkers of America (USWA) is a large international union with over 200,000 members in Canada. In recent years, its membership has become more diversified and includes not only construction workers and miners, but also retail workers, security guards, nursing home workers, taxi cab drivers and workers in various manufacturing facilities.

Causes of Change

The changes that have occurred in workplaces in the 1990s have also affected the USWA membership. In particular, an increasing proportion of its membership works part-time. Many of these workers are employed on an on-call basis. Furthermore, many of the jobs are low paid and benefits are either absent or very low.

At the same time, the ability to negotiate employer-sponsored benefits has not always been possible. In smaller workplaces, for instance, the cost of providing benefits for a small group of workers is very high for employers.

Beginning in the early 1990s, the USWA, realizing the growing numbers of its members who were in jobs with inadequate benefit coverage, sought ways to provide benefits to many of its new bargaining units where such benefits were not available and also to improve benefits where they already existed.

Among the different benefits, dental costs stood out as one of the fastest rising costs of the 1990s. In some cases the amount negotiated by the union for dental costs in various collective agreements was vastly insufficient to provide dental coverage. The union therefore faced an issue of how to provide dental benefits for its members, given the low contributions from its members.

Responses

The principal idea was to use the whole USWA membership as the source of scale economies in benefit coverage rather than to rely upon separate employer-sponsored packages at different worksites.

After a two-year development phase, the Steelworkers instituted the Steelworkers Trusteed Benefit Plan, which was formally launched in October 1994 with 900 members. The plan was designed to be a non-profit plan applicable for different groups of workers across different employers. The union is the trustee of the plan, which means that it collects contributions from a variety of different employers from different provinces and then uses the contribution to buy benefits. In this way the union is able to achieve economies of scale in centralized administration, thus substantially reducing costs. Furthermore, as holder of a large fund of contributions, the union trusteed plan has greater purchasing power when selecting benefits. The plan is able therefore to provide benefits at a cheaper cost and greater variety than a series of small group plans would be able to do.

As administrators of its own plan, the union can adopt and develop features of the plan that meet its members' needs. This is an important element of the provision of union-sponsored benefits. For instance, for security guards, who can change companies often, there is no lapse in the benefits coverage since they are permanently covered under the same benefit plan. These members can enjoy the advantages of a large plan despite being employed by a small firm or on a part-time basis.

The major challenge of the Steelworkers Trusteed Benefit Plan is that, unlike similar plans in construction, the plan covers heterogeneous groups of workers in different industries with different needs and different backgrounds. The aim of the plan is to match up to particular workers' needs and still remain cost effective. This is an innovative feature of this plan to provide union sponsored benefits.

The flexibility of choice that comes with administration of a large sized plan applies to both the provision of benefits and to the different funding arrangements. The union is able to tailor the benefits package to specific groups, depending on their priority (e.g. dental, medical, drugs etc.). In this way the union is able to meet the diverse needs of a heterogeneous group of workers.

The Steelworkers plan does not replace existing employer-sponsored plans. Rather, the union plan can be a complement to employer plans. Where employees already have some benefits from their employer, they can still use the union plan to buy specific items, e.g. a drug card or long term disability, to supplement their benefits package.

Funding arrangements are also tailored to different work situations. One example is the hour bank system where the employer pays in on a fixed contribution per hour. When the individual has accumulated enough hours, this amount is used to pay for the benefits. This enables the part-timers access to benefits that normally, under a plan paid for by employers, they would not obtain.

With such diverse groups among the USWA membership, the Trusteed Benefits Plan can be very complex. Consequently, the day-to-day administration is handled by an outside firm but the union trustee board oversees the operation and running of the plan.

In terms of dental benefits and the rising costs of providing such plans, the union response was different and more direct. The USWA decided to establish its own centres to provide dental services to its members. For a cost of $750,000 the union built its own non-profit dental offices, which are owned and run by the benefit plan. Dentists are contracted with to provide services to members.

The focus of the dental offices is on providing quality dental care, whereas in for-profit dental offices the focus is often more on revenue generation. In union offices, doctors focus on dental care because their customers are members of the union that retains the dentists. These offices were originally provided for security guard members. In time, the offices were opened up for all USWA members and retirees. Where members are part of another plan, they also attend the dental office for a fee charged to their particular plan. This fee is set at 85 percent of the previous year's fee guide.

Results

Growth of the Steelworkers Trusteed Benefit Plan has been strong, indicating its popularity among the USWA membership. Originally the plan began with 900 members; by the beginning of 1998 it had 7,500 members and expects to have over 10,000 by the end of 1998.

Many of these members who had no employer plan have thus been able to receive benefits. Other members who already have a plan have received enhanced benefits because of the union-sponsored benefits plan.

The non-profit dental service has also grown. There are now three locations in Ontario. These offices have managed to break even in the short time they have been in operation, and the number of clients has expanded rapidly. This indicates that many members are now receiving dental treatment under the plan. Members with an existing plan receive dental treatment at a discount through the union benefits plan.

Significance

The significance of this case is that at a time of significant growth in the number of part-time workers or people in low paying jobs without benefits, it is possible to find an alternative method for providing benefits. This alternative way represents a cultural shift for the Steelworkers, who have traditionally sought to obtain employer-sponsored benefits. Instead, they have used their own membership pool and bargaining power to access benefits for its members.

The case is also significant since it demonstrates how a union chose to fill the gap in benefit services. Many employers were unwilling or unable to provide the benefits so the union became creative out of necessity. The ability to contain the costs of delivering benefits was an additional success. In the case of dental care, the Steelworkers Trusteed Benefit Plan was able to become the provider of such care while still remaining within the legal confines of provincial health regulations.

SECTION TWO

MANAGING THE AGING WORKFORCE

As the demographics of the workplace change, many companies are looking for ways to encourage new blood into their organizations. The first wave of "baby boomers" is approaching retirement or taking early retirement, while a relatively small number of young people are moving into the labour market to take their place. At the same time, employment opportunities for younger workers are fewer in number and more restricted in nature. Are organizations facing a potential shortage of skilled workers?

Case study: Following the development of new products and markets, accompanied by rapid changes in technology in the 1990s, the major human resources challenge in the textiles sector has been to ensure that the skills necessary to manage these changes are maintained. Human resources studies also revealed an aging workforce where approximately 30 percent of the current workers are due to retire in the next decade. The problem was compounded by the lack of training programs for young people wishing to enter the textile industry. One of the key responses was the Textile Management Internship Program of the Textiles Human Resources Council, a joint labour-business partnership initiative.

Case study: At Air Canada, the move from a Crown Corporation to a private company, combined with a growing number of Customer Sales and Service Agents who were approaching retirement, led the company and the union to seek ways to restructure their workforce. One solution was a phased-in retirement program that allows older, eligible workers to retire but to continue to work part time until they reach the normal retirement age of 65. The approach has opened up new opportunities for younger workers. The negotiated program has particular provisions for seniority, vacation and bumping rights, and meets both company pension and Revenue Canada rules.

RESPONSE TO DEMOGRAPHIC CHANGE: AN OVERVIEW

"In today's complex society, it is more important than ever that we work together — labour, management and government — to identify, research and deal with the questions that affect our country's capacity to sustain a strong economy and produce prosperity for Canadians."

Mel Cappe, Clerk of the Privy Council of Canada (formerly Deputy Minister, Human Resources Development Canada)

In Canada, the median age is expected to increase from 36 years in 1997 to close to 50 by 2036, when fully half our population will be over age fifty. The proportion of Canadians over 65 will almost double to 22 percent of the population over the next 30 years. As a result, dependency in society will shift from children to the elderly. This has implications for our public finances. Seniors are associated with higher public costs, including pensions and health care costs. More importantly it will have implications for our society.

These changes will be taking place in an uncertain macroeconomic environment. In the past few decades, Canada has seen slower economic growth and lower productivity growth.

While most, if not all, the OECD countries will be experiencing similar changes, Canada is probably better able to deal with the challenges. The aging of our population will occur at a slower rate than in several OECD nations, and our dependency rate will be about half that of the OECD. The OECD predicts that Canada will experience less pressure on its public finances than other member countries.

The aging of the population carries some possible implications for the supply of labour and the structure of the labour market. There will be fewer young entrants, while large numbers of Canadians are expected to retire. Depending on future participation rates among all groups that make up the labour force (young, old, male and female) we could face a shrinking labour supply or one that challenges our ability to maintain our standard of living.

By 2010, the proportion of older workers (age 45-64) will increase by one-third to about 40 percent of the workforce. This raises questions about skills, lifelong learning, productivity and performance, ergonomics, and the adjustment of older workers.

A particular challenge relates to youth and younger members of the labour force. Issues include support for young entrants to the labour market, such as skills development for occupations in demand, promotion of lifelong learning, transfer of the experience and work culture of older workers, effective succession and occupational planning, and childhood development.

For older workers, the trend to early retirement is reversing. To utilize older workers productively in the workplace over a longer period of time, barriers must be removed to their active labour force participation. Strategies include training and re-training, particularly in new technologies, and assistance with the placement of older workers. Flexible options are needed for working conditions, hours of work, and the timing and utilization of pensions. There are also health and safety considerations, such as ergonomic work environments and tools.

The challenges are societal and affect all of us. As first steps, we must know and understand the issues in order to anticipate the possible implications for society, for the workplace partners, and for individuals. We must sensitize the public, government policy makers, unions, employers, and human resource practitioners. We must acquire and disseminate the information needed to enable informed decision-making concerning retirement, and facilitate the transition from work to retirement, and of youth into the labour market. We must undertake forward planning for the adjustment in government, workplace and labour policies and in workplace practices. We must experiment and innovate in the development of human resource measures that will assist the workplace to adapt to these issues.

For government, the challenge is to assist the labour market to make the transition while remaining productive. This means providing a range of choices for people around their work and retirement options, assisting them to make informed decisions so that they can contribute actively through their lives to work, their communities and society.

For employers, the challenge is to adapt the work environment so as to encourage older workers to continue to work, while at the same time attracting younger workers and maintaining and even increasing our productivity during this demographic change transition period.

For unions, the challenge is to balance measures to protect and compensate older workers, while enabling flexible practices to accommodate the aspirations of workers to stay productive in the labour force longer than current retirement patterns.

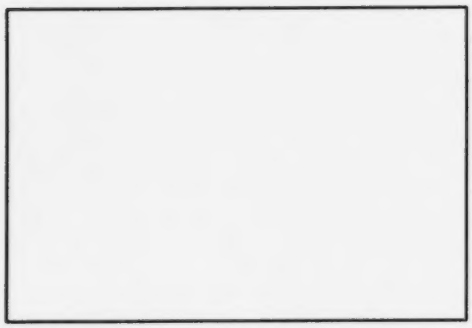
In today's complex society, it is more important than ever that labour, management and government work together to identify, research and deal with the questions that affect our country's capacity to sustain a strong economy and produce prosperity for Canadians.

The Textiles Human Resources Council

Textile Management Internship Program

"The overall intent of the program was to take young people, who would probably be in high demand in the industry, and give them more under the hood to contribute a lot more, and a lot more quickly, to their place of employ once they enter the industry. So far, demand has exceeded supply".

John Saliba, Executive Director, Textiles Human Resources Council



John Alleruzzo, (left) Canadian Director, Union of Needletrades, Industrial and Textile Employees, Roger Normandin, (middle) President, Fashion Sector, Consoltex Inc., and John Saliba, (right) Executive Director, Textiles Human Resources Council

Background

The textile industry has changed dramatically in the last ten years, and the sector has become much stronger as a result. Its $10 billion in sales accounts for 3 percent of total manufacturing output in Canada. Exports have also grown, reflecting the greater exposure to international competition. Exports have more than tripled from $844 million in 1988 to $3 billion in 1997. Overall employment in the sector has steadily increased to 56,000 direct jobs. Capital investments were $3 billion over the 1987 to 1996 period, which was a record high. The type of products the industry produces has also expanded to include not just clothing but also uses in fibre optic cables, highway reinforcement, stadium roofing, automobile airbags and others.

The textile workforce is highly diverse and has, in the past, faced significant language and education barriers — a third of workers had not completed a grade 9 education, and between 60 to 70 percent had not completed secondary school. The workforce is also older than that for manufacturing overall. More recently, mechanization of work has eliminated many non-specialized jobs.

One of the main unions in the textile industry is the Union of Needletrades, Industrial and Textile Employees (UNITE), which was formed in 1995 after a merger of the two main clothing and textile unions in Canada. UNITE has recognized the need for greater use of joint programs to address the consequences of change including employee training to realize fully the benefits of innovation in the workplace.

Against this background the Textiles Human Resources Council (THRC) was established in 1994. THRC is a non-profit, joint business-labour partnership that promotes training and education of employees in the textile sector. The Council is run by a board composed of the leaders of the major textile companies and unions in Canada. The Council brings together not just business and labour but also industry suppliers, government departments and educational institutions to help textile employees acquire world class skills. THRC was established initially with financial support from HRDC.

Causes of Change

The development of new products and markets was accompanied by rapid changes in technology in the early 1990s. A first priority of the Council was to ensure that textile workers had the skills necessary to manage these changes. This would require an upgrading of skills, including technical training and developing a training culture in the industry.

A study done for the Council on the demographics of the workforce found that the workforce was aging and that fully 40 percent of the managers and supervisors would retire within less than a decade. The loss of valuable skills and experience was an issue the Council urgently needed to address.

The same study also found that, although there was a good training program given in French at a Quebec CEGEP, there was no counterpart in English. The lack of a post-secondary training program in English would severely hamper the ability to recruit entry-level supervisors, managers and technicians into the industry.

The study also pointed to the dramatic changes in the nature of work in the sector. The introduction of sophisticated robotics and computerized processes would mean a switch from command and control management structures to more independent work teams. The skills relating to teamwork and communications would need to be included in the upgrading of existing workers and mangers.

The overall need was clear: encourage young people to enter the industry and provide them with

the skills to operate effectively in the new market environment.

Responses

The responses developed by THRC included a number of different programs concerned with technical training, but one of the key ones was the Textile Management Internship Program (TMIP).

This was a program designed to provide the necessary skills for job entrants in management and supervisory functions in the textile sector. The Program is an intensive one-year program of instruction offered in Hamilton in collaboration with Mohawk College and McMaster University Business School, together with the participation of the world leading College of Textiles at North Carolina State University.

The course consists of three parts. The first term is spent studying textile science and manufacturing, including an intensive week at the North Carolina site. Students then spend a four-month period of work placement with a Canadian company that is a member of the THRC. The company agrees to provide the students with on-the-job instruction with pay. The third term is spent at McMaster, learning managerial skills such as strategic business planning, financial management, business ethics and conflict resolution.

To be admitted into the program students must be fluent in English, and must hold a technical diploma or university degree in science or engineering, including competency in chemistry, mathematics and computer data sheet applications.

The program was jointly developed by textile suppliers, processors, unions, and the educational institutions. Program decisions, including curriculum design and the selection process, are all made with the full participation of industry labour and management representatives.

In addition, the federal government through Human Resources Development Canada, has also provided advice and financial support for the establishment of the program.

After completion of the program, students receive a Certificate in Textile Management and, given the demographics of the workforce, have very good prospects for full-time employment in the rapidly changing textile industry.

Results

It is the only textile education program of its kind in English in Canada.

The program began in the spring of 1998, and has already received praise from both business and labour as well as provincial governments and the Dean of North Carolina's College of Textiles.

The first class is composed of 22 students, are all under age 30, who have come to the program from a wide variety of fields including nuclear physics and civil engineering. Women account for 41 percent of these students.

The Textiles Human Resources Council is applying the same industry-led partnership formula to the development of national occupational profiles and technical training for highly skilled occupations in chronic short supply.

Significance

The significance of the case lies in the ability of business and labour to create a joint, sectoral and innovative means of responding to the challenges of demographic change. This was achieved in the face of a rapidly changing trading environment and significant technological change in the workplace.

Since the program was driven and developed by the various industrial partners, its features were designed to meet the particular needs of the sector. This underscores the value of a partnership approach to questions around the changing workforce and the changing nature of work.

The underlying motive force behind this program was the need to be forward looking in addressing issues such as demographics, which are more long term in their nature.

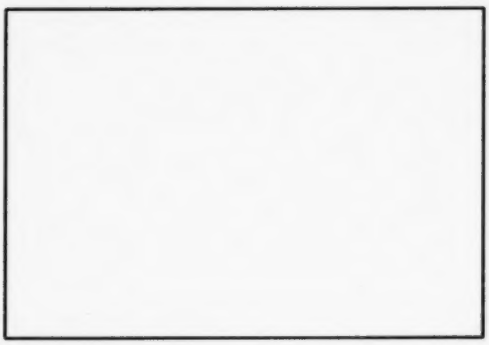
AIR CANADA AND CANADIAN AUTOWORKERS (CAW)

Managing Demographic Change

Retirement and Part-Time Work Program

"Through a joint effort, both company and union were able to design an innovative program that enabled demographic change to take place within the workforce."

Tom Freeman, President, Local 2213, Canadian Auto Workers



Percy Cooley, (left) Director, Labour Relations, Air Canada, and Tom Freeman, (right) President, Local 2213, Canadian Auto Workers

Background

Air Canada is a large employer with over 23,000 employees and with facilities in several countries. The industry has undergone significant restructuring in the 1980s and early 1990s. Air Canada was transformed from a Crown corporation into a private company. In Canada its workforce is just over 21,000. The corporation has collective agreements with 11 different unions.

The customer sales and service agents are organized by the Canadian Autoworkers. The issue of increasing part-time work led to a 3-week strike at Air Canada in 1985. The resolution of this dispute permitted additional part-time work for these Air Canada agents, but only up to a limit of 35 percent of jobs. The union was successful in bargaining for equal pay scales and benefits, as well as pro-rated pension plans for these workers.

Causes of Change

The need to be more competitive fostered by deregulation of the industry in the 1980s and the conversion of the company from a Crown corporation to a private company resulted in the closure of many Air Canada locations and significant layoffs. Severance packages were bargained for, and, while many workers accepted them, others were not old enough or ready to retire. Instead they went to work for other employers for considerably less pay. In the early 1990s further layoffs ensued as five Air Canada reservation centres were closed, due to the restructuring of the telephone industry.

Through the period of restructuring and layoffs there was no growth in full-time job opportunities for younger workers. The only available work was part-time, whereas most young workers were looking for full-time employment. At the same time, the older workers who remained faced a work environment that was rapidly changing through technological change and greater demands by the travelling public. Many older workers found full-time work stressful. These workers were not ready to officially retire or leave the workforce, but would have preferred not to work full-time.

The union therefore began exploring ways to meet the different needs of their members.

Responses

Beginning in the 1988 round of collective bargaining, the union proposed language on phased-in retirement. It was agreed, in a letter of intent, that this complex issue would be more thoroughly discussed throughout the life of the collective agreement. By the 1990 round of bargaining a memorandum of understanding was accepted that set out the applicable details and provisions.

The major challenge was to satisfy Revenue Canada that the proposed changes were valid under the company pension plan and met the pension laws. Under the company pension rules, one must have a minimum of 25 years service or a combination of 80 years of service and age. Retirement is mandatory at age 65. Between 1990

and 1996 Air Canada and the CAW jointly discussed and corresponded with officials at Revenue Canada. One of Revenue Canada's concerns was that workers might be receiving more income after retiring than before. This issue was eventually resolved and, together with an amendment to the pension laws in 1995, Revenue Canada was able to issue a ruling accepting the company and union changes in February 1996, some 8 years after the original proposal. The company pension plan did not require any amendments.

In essence the plan allowed older workers who met the eligibility requirements to retire from Air Canada, but to continue to work part-time. Younger workers on part-time could then be offered full-time jobs. Specific provisions included the following.

- Older, retired part-time workers keep their seniority in terms of pay, vacations and longevity pay.
- Part-time work can only constitute 35 percent of the jobs.
- Employees who retire and work part-time do not have bumping rights in the event of a further restructuring at Air Canada.
- Employees who retire and work part-time are treated as retirees in regard to many of the benefits. Thus they face some reductions in group life insurance since this is related to pay levels.
- Retired part-timers do not accrue pension credits nor contribute to the company pension plan.

The scheme thus allows young part-time workers to be given full-time jobs, while providing older workers the opportunity to accept part-time vacancies and phase into retirement while receiving a pension. Thus both young and older workers get the type of work they are seeking.

Under Revenue Canada rules, once an employee opts to retire he or she cannot subsequently reverse their decision. To assist individuals to make sound choices the company and the union have jointly provided pension seminars, including individual calculations of the impacts of early retirement, particularly when the individual reaches the age 65. Since the retired part-time workers will no longer be contributing or accruing pension credits, early retirement will reduce the actuarial calculation and subsequently their pension once they become 65 years of age. Both the company and the union recognized the importance of ensuring individuals were comfortable and fully aware of the consequences of their decision to retire early. In some cases individuals, who have been keen to phase into retirement, have been counseled against doing so by union representatives for these same financial reasons.

Results

To date (November 1998), 84 full-time employees have taken advantage of the phased-in retirement provisions. Almost 60 percent of these are men. Another 40 requests are on file for when part-time vacancies become available. Workers taking advantage of the package are typically around the age 55 and usually work a further 2 to 3 years as a part-timer before retiring completely without work.

Union Impacts

From the union's perspective, job expansion at Air Canada is not achieved through expanding the number of part-time workers at the expense of full-time jobs. The union is thus able to keep full-time jobs. Instead, the distribution of part-time and full-time jobs is shifted across age groups.

Impacts on Workers

From a workers perspective, both younger and older workers have arrangements that are more appealing to them. Older workers can phase into retirement and still earn some employment income, while young workers get access to full-time employment.

As changing technologies and increasing demands of the travelling public alters the work, older

workers may also welcome a chance to retire and work only part-time.

On the other hand some workers who were originally part-time and have chosen to remain so are a little concerned that previous full-time workers are now "parachuting" into their jurisdiction and, with greater seniority, can exercise rights over vacations and selecting work shifts.

Management Impacts

One benefit to the company is that the switch from full-time to part-time workers is achieved without requiring any training. Previously, hiring part-timers would have meant hiring new workers who had to be trained. Thus the company saves on training costs.

Younger workers who are moved to full-time usually are paid at a lower level of the pay scale. As a result the company, for a time, saves some wage costs. It takes 4.5 years to reach the top of the pay scale, so many young workers receive lower pay levels than older workers. The company also saves on benefits costs that are related to pay levels.

Management also reported a change in the perception of part-time work. Generally, in workplaces where part-time work is growing, full-time workers may view this as a threat to their jobs. At Air Canada, full-time workers now have a greater appreciation of part-time work and have come to regard the arrangement as potentially beneficial to them as they approach retirement age.

With a young full-time workforce, management reports a rejuvenation of the employee base. With the prospect of full-time employment, young employees are more motivated and therefore more productive in their work.

One further benefit to the company is that the continuity of the workforce is maintained rather than expanding and contracting through hirings and layoffs. Management also reported that the program has the potential to reduce absenteeism costs, since older, more stressed workers may make less use of sick leave, if they work part-time.

As a measure of its success, the company has fully embraced the plan and has introduced the program in negotiation with unions in the UK. Here again, the concerns of the UK's Inland Revenue department are still to be overcome.

Significance

By working together the two parties were able to create a program with particular features that enabled management and the union to meet the needs of two different groups of workers. This is a rare example of helping to manage demographic change at a company level through joint action. This mutual effort is reflected not simply in the bargaining process but also in the commitment and follow-up shown over 6 years in securing a favourable ruling from Revenue Canada on the pension issue.

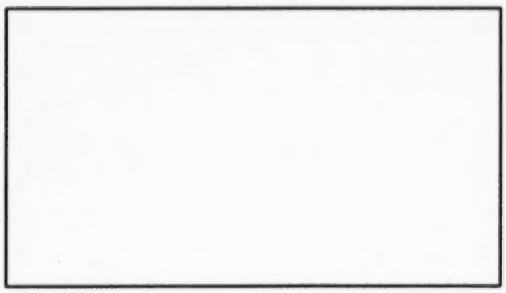
As a classic win-win situation both sides were able to reach their objectives. The program has been able to provide employees with more flexibility and options as they reach the later stages of their career. Rather than a clean break with work, which can be traumatic, workers can now phase into retirement. Simultaneously, full-time employment opportunities for younger workers were created. Furthermore, these ends were achieved in a way that did not threaten the number of full time jobs. The company also was able to achieve cost savings in some areas.

SECTION THREE

THE EUROPEAN UNION'S RESPONSE TO THE CHANGING NATURE OF WORK

"The picture painted can be seen as a vessel half full, rather than half empty, improving rather than deteriorating. For good corporate practices are increasingly recognized by employers to be a significant factor in corporate competitiveness — and increasingly by public sector organizations which are also operating in a difficult environment".

Tony Hubert, Secretary General, European Association of National Productivity Centres



Recent surveys of workers in European countries indicate that what workers value most is jobs they enjoy and that allow them to balance work and family life. Interesting jobs, two-way communication and opportunities for growth and development are rated higher than secure employment and high pay. Other research indicates that levels of job satisfaction are particularly high (66 percent) in countries with smooth industrial relations, such as Switzerland, Denmark, Norway, the Netherlands and Austria.

Employers, including public sector organizations, increasingly recognize good corporate workplace practices to be a significant factor in corporate competitiveness and effectiveness. A European Union project documents 32 "good practice" companies of different sizes and locations, and identifies a number of common characteristics in their changing work organization.

1. New organizational structures — The companies have moved away from functional or product-based structures, to business units that focus on distinct parts of the market or critical processes. They have introduced various forms of team-working. Companies have reduced the hierarchical structures, with managers having a new role of facilitating or coaching.
2. Flexible working methods — Working hours have become more flexible, especially through annualizing working hours to take account of surges in demand or seasonal sales. Several governments have introduced legislation intended to boost flexibility of working hours, particularly within the context of collective bargaining.
3. New business practices — Two new management techniques in particular have had a broad impact in Europe: Total Quality Management, including formal quality accreditation such as ISO 9000; and Continuous Improvement programs. These programs empower staff to make contributions outside their routine jobs, to be creative and become problem solvers. As such, these programs underpin cultural and other organizational changes.
4. New corporate cultures — In good practice companies, there is a strong people orientation, increased participation by staff at all levels in the organization, greater personal autonomy and accountability, and a greater focus on the customer, service and quality.
5. Investment in training and education — There is a significant increase in the level of investment in education and training. Programs are focusing on widening technical skills, broader personal skills (such as problem-solving, teamworking and interactive skills) and developing business skills (such as cost control). The approach to training is more systematic, with formal training plans and a structured approach rather than ad-hoc and on-the-job training. In many cases, employees are involved in determining their own needs.
6. New performance measurement techniques — Companies focus on understanding and measuring the underlying drivers of future performance, using non-financial measures

such as customer surveys, benchmarking, customer response forms and employee attitude surveys, process efficiency and organizational learning. More open information flows enable employees to understand performance.

7. New rewards systems — New rewards systems place greater emphasis on the performance of individuals and teams. There is greater use of profit-sharing, bonuses and share schemes.

As a result of such practices, workers have increased job satisfaction, job security and employability, while new jobs have been created as companies improved their market position or new markets. Yet, as the poor figures for net job creation in Europe show, such practices are insufficiently widespread.

Innovative developments can also be seen at the industry level. For instance, companies working in the North Sea off-shore sector have agreed to work together to reduce the industry's accident record by 50 percent over 3 years. As well, partnerships between large and small companies are proving beneficial for both industries and areas.

The European Commission is actively promoting new workplace labour-management relationships. From 1998 on all European governments are required to draw up and implement, with the involvement of employers' and trade unions' federations, National Action Plans for Employment covering the four areas of employability, entrepreneurship, adaptability and equal opportunities. Trade unions are generally positive to EC initiatives, but employers are less favourable to the involvement of the Commission in the field of employment and labour relations.

The role of national governments is less contested, but it varies considerably between different member states of the EU. Latin states tend to lay down rules and regulations, whereas Northern states tend to encourage the social partners to reach agreements. Countries favouring a "national partnership" approach include the Netherlands, Ireland, Italy, Norway and Portugal.

There is strong evidence (OECD studies) that inflexible product markets are closely associated with inflexible labour markets and together create fewer jobs than flexible markets, provided that there is a balance between a flexible labour market and the individual's need for some employment security.

Some tentative conclusions can be drawn about the conditions which have been instrumental in successfully developing more co-operative approaches among the social partners in the Netherlands, Ireland, Italy, Norway and Portugal:

- The agreement by employers, trade unions and governments to analyze together the causes of lack of jobs and to develop a strategy to tackle the situation;
- Long-term agreements on moderate wage increases as well as measures to reduce public spending;
- Pushing collective bargaining down towards the company level;
- A promotional program for job creation, part-time jobs and further training;
- The establishment of joint research and advisory institutes;
- And above all the threat of government intervention, even in the pay system, in the event of failure of negotiations.

Clearly, the future does not arrive *en masse*. The scouts are out, searching out good, if not the best, ways to follow in order to achieve the targets. One final comment about helping to implement change within the workplace: based on the Confucian saying, "I hear, and I forget; I see, and I remember; I do, and I understand", several countries are developing a role-playing approach to help companies play out their industrial relations dramas in order to design better, that is, more effective, approaches to working.

SECTION FOUR

OBSERVATIONS AND CONCLUSIONS

Flexibility: a means, and an end

Based on the presentations and discussions at CLMPC's National Seminar on the Changing Workplace, if there is a single factor that underlies the willingness of a company and its workers to enter into non-traditional or alternative work arrangements, that factor is a need for greater flexibility.

For workers, flexibility may offer an opportunity to strike a better balance between work and other obligations, such as family responsibilities, continuing education, or leisure. For business, flexibility could be linked to improved productivity through continuous operations, an ability to respond to peaks and valleys in demand or supply, better application of technological innovations, or cost reductions.

Flexibility may result in job creation or retention, or it may allow a company to attract or retain skilled workers. In the end, the goal is improving overall organizational effectiveness, for the employees and for the employer.

Joint management-labour agreement is crucial

The evidence presented at the National Seminar would indicate that arrangements based on the support of both labour and management are more likely to meet the needs and expectations of the workplace partners. Success with one set of arrangements can also lead to a willingness to move ahead with new initiatives.

In their 1995-1997 collective agreement, the Toronto Star and CEP negotiated a number of work arrangements, including flextime, part time, compressed work weeks, and job-sharing. Because of the resulting improvement in industrial relations, both parties were willing to extend these arrangements in the 1998 collective agreement. In fact, the level of acceptance was high enough that they agreed to implement a new Youth Mentoring Program as part of the last round of collective bargaining.

Another example of a successful joint business-labour approach is the Textile Management Internship Program of the Textiles Human Resources Council (THRC). All program decisions are developed with the full participation of industry labour and business representatives. By ensuring the participation of both parties, the Internship Program is meeting the needs of a rapidly changing sector and is receiving praise from business and labour alike. Using the same industry partnership approach, the THRC is moving ahead with development of new national occupational standards, and a training program for highly-skilled, in-demand occupations.

Training and skills development continue to be important issues

The issue of training, and its role in the changing workplace, continues to preoccupy labour and business. As new approaches to work evolve, organizations need effective transitional measures, especially in the area of training and skills development.

Training, and on-the-job work experience, is also connected to challenges posed by the changing demographics of the labour market. Forty percent of the managers and supervisors in the textiles industry were due to retire within the next decade. To fend off the pending loss of valuable skills and experience, the Textiles Human Resources Council's Management Internship Program seeks to attract young people to the industry, and to provide them with the skills to operate effectively in the new market environment.

The Toronto Star's Youth Mentorship Program was born of the newspaper's disturbing series of articles on youth unemployment. Both labour and management, aware of the Star's aging workforce, saw the benefits in providing hands-on work experience and mentoring to young people interested in pursuing a career in the business.

Creative approaches to the changing demographics of the workplace, including skills

development through apprenticeship, internship and mentoring programs, can help address the issues of an aging workforce while opening opportunities for younger workers. The company also enjoys benefits from the influx of younger workers, with their enthusiasm, energy and ideas. At the Toronto Star, employees have expressed considerable satisfaction with the internship program, appreciating the opportunity to work with the young people as mentors/teachers and, in the process, rediscovering their own skills and enthusiasm for their work. The program also allows the company to fully assess the skills and potential of the young workers before deciding whether to hire them on a full-time basis.

Finally, given the growing number of self-employed, contract and part-time workers in the labour market, there is concern about how to provide appropriate training and skills development opportunities for people engaged in "non-traditional" forms of employment.

Special Challenges and Issues

Alternative work arrangements are not equally available to, or feasible for, all jobs and categories of workers. For instance, some operational functions at the Toronto Star meant that certain categories of workers were not eligible to participate in the flexible work arrangements. Some sectors and industries, such as natural resources industries, may find it difficult to move beyond their traditional work organizations.

An issue for both management and labour can be the costs involved in alternative work arrangements. Employer-provided benefits are expensive, and are often not feasible for smaller organizations such as those in the service sector. The United Steelworkers have established a Trusteed Benefits Plan that allows workers who have no employer plan to receive access to health benefits. It also allows members who already have a plan to enjoy enhanced benefits at a reasonable cost. The USWA example indicates that in a changing world of work it is still possible to find economical ways to provide benefit plans to part time workers, workers in low-paying jobs, and employees in smaller companies.

Some work arrangements can have significant impacts on the incomes of workers. For example, phased-in retirement plans can seriously affect the pension income of older workers. At Air Canada, workers who express an interest in opting for the phased-in retirement program are offered extensive counseling to ensure that they understand and can live with the financial implications in the long term.

Agreements on alternative or non-traditional work arrangements must fully recognize the operational, organizational, financial and other constraints of both the workplace and the workers.

Public Policy and the Changing Workplace

Finally, many participants at the National Seminar emphasized an important role for government in helping to facilitate the transition to new approaches to work and the workplace. A number of business and labour participants saw a need to revisit the Employment Insurance program and employment standards legislation to ensure that they are keeping pace with the realities of the economy and the labour market. For example, fewer people in today's environment work a traditional thirty-five to forty, nine-to-five work week. Programs like EI, as they are currently structured, do not address the needs of workers such as the self-employed.

In some cases, government has a legal responsibility to ensure that the arrangement meets legislative or legal obligations. For example, the major challenge encountered by Air Canada and CAW in trying to set up the phased-in retirement program was to satisfy Revenue Canada that the proposed changes were valid under the company pension plan, and met the pension laws. The final program is in full compliance with Revenue Canada rules. Governments have a major responsibility to facilitate innovative approaches to new workplace challenges, while ensuring that broader legal frameworks are respected.

Governments may provide financial support for training and skills upgrading. For example, the Textiles Human Resources Council receives federal support through Human Resources Development Canada's sectoral initiatives program.

Governments have a major role to play in facilitating and even spearheading analysis, forward thinking, dissemination of information, partnerships and innovation in the development of human resources measures and policies to assist workplaces in adjusting to the changing world of work.

LIST OF PARTICIPANTS

Alleruzzo, John
Union of Needletrades, Industrial and Textile Employees

Ayre, Miller
The Telegram

Berubé, Gilles
Human Resources Development Canada

Bodrucky, Jeff
Communications, Energy and Paperworkers Union of Canada

Bolduc, Louis
United Food and Commercial Workers International Union

Boudreau, Barbara
P.E.I. Union of Public Sector Employees

Boyles, Terry Anne
Association of Canadian Community Colleges

Brassard, Lucie
Consoltex Inc.

Byers, Barbara
Saskatchewan Federation of Labour and Sask. Labour Force Development Board

Cappe, Mel
Privy Council Office (formerly Human Resources Development Canada)

Clark, Christopher
Office of the Prime Minister

Clark, Stuart
Government of British Columbia

Cooley, Percy
Air Canada

Coutts, Budd
International Union of Operating Engineers

Dadej, Wojciech
Human Resources Development Canada

Dassinger, Janet
Canadian Labour Congress

Davis, Jane
The Employment Solution

Doyle, Peter
Canada Employment Insurance Commission

Freeman, Tom
Canadian Auto Workers

Fry, Deborah
Government of Newfoundland and Labrador

Greenspon, Ed
Globe & Mail

Grella, Karen
Hospitality & Service Trades Union, Local 261

Gritziotis, George
Canadian Labour Force Development Board

Hardy, Clair
Human Resources Development Canada

Hersh, Mike
Canadian Steel Trade and Employment Congress

Hesse, Thomas
United Food and Commercial Workers International Union

Hinton, Louisette
United Food and Commercial Workers International Union

Hubert, Anthony
European Associaton of National Productivity Centres

Jackson, Andrew
Canadian Labour Congress

Kelly, Nora
Department of Labour, Province of N.B.

Kennedy, Ross
Sask. Labour Force Development Board

Kuntz, Fred
Toronto Star

Lalonde, Guy
Human Resources Development Canada

Lavoie, Jean-Remy
Pratt & Whitney Canada

Learnen, Nancy
Canadian Bankers Association

Lewis, Ron
Office of the Minister of Labour

MacAuley, The Honourable Lawrence
Formerly Minister of Labour

MacKinnon, Alex
Steelworkers Non-Profit Dental Service

McMullen, Kathryn
Canadian Policy Research Networks

McNaughton, Garth
Ontario Ministry of Labour

Morgan, David
Bank of Canada

Morgan, Peggy
Canadian Bankers Association

Morgan, Sandra
Government of Saskatchewan

Moses, Judith
Public Service Commission

Mulder, Nick
Stentor Telecom Policy Inc.

Newman, Keith
Communications, Energy and Paperworkers Union of Canada

Normandin, Roger
Consoltex Inc.

O'Brien, Frank
Treasury Board of Canada Secretariat

O'Connor, Daniel
Public Service Commission

Orth, Allen H.
The Toronto Star

Palmer, Tony
One Voice, The Canadian Seniors Network

Parrot, Jean-Claude
Canadian Labour Congress

Pelletier, François
La Compagnie Minière Québec Cartier

Pickle, Gord
Royal Bank

Pike, Marilyn P.
Newfoundland & Labrador Employers' Council

Poisson, Yves
Human Resources Development Canada

Post, Ema
Canadian Grocery Producers Council

Psutka, Stan
Human Resources Development Canada

Quirouette, Pierre
Canadian Youth Foundation

Riche, Nancy
Canadian Labour Congress and Labour Co-chair, CLMPC

Robitaille, Martin
Emploi-Québec

Roy, Isabelle
Human Resources Development Canada

Saliba, John
Textiles Human Resources Council

Sangster, Derwyn
Canadian Labour Market & Productivity Centre

Schira, Angela
B.C. Federation of Labour

Scott, Ian
The Electrolyser Corporation Ltd.

Scroggs, Brian
Farmer Construction Ltd.

Serafini, Shirley
Industry Canada

Seward, Shirley
Canadian Labour Market & Productivity Centre

Simms, Michelle
Human Resources Development Canada, Women's Bureau

Speer, Heather
CATA Alliance

Spinks, Nora
Work-Life Harmony

Stinson, Gay
Human Resources Development Canada

Tabet, Jean-Phillippe
Cultural Human Resources Council / Conseil des ressources humaines du secteur culturel

Van Houten, Stephen
Formerly Alliance of Manufacturers & Exporters Canada and Business Co-chair, CLMPC

Wallace, David
Human Resources Development Canada

Westly, Clif
United Food and Commercial Workers International Union

Wilson-Smith, Anthony
MacLean's

Wortsman, Arlene
Canadian Labour Market & Productivity Centre

CLMPC'S BOARD OF DIRECTORS

Business Representatives

Nancy Hughes Anthony
(Business Co-chair)
President and Chief Executive Officer
Canadian Chamber of Commerce

Mal Anderson
Executive Vice President and CEO
Western Canada Operations
SLM Software Inc.

Miller Ayre
Publisher
The Telegram

Frank A. Dottori
President
Tembec Inc.

Carole Lafrance
President
C.M. Lafrance & Associates

Nicole L'Écuyer-Demers
Vice-President, Human Resources
Bombardier Inc., Canadair Division

François Pelletier
Vice President, Operations Management
Quebec Cartier Mining Company

Mary Porjes
Barrister and Solicitor

Brian Scroggs
President and General Manager
Farmer Construction Ltd.

Labour Representatives

Nancy Riche
(Labour Co-Chair)
Executive Vice-President
Canadian Labour Congress

John Alleruzzo
Canadian Director
Union of Needletrades, Industrial and Textile Employees

Daryl Bean
National President
Public Service Alliance of Canada

Kathleen Connors
President
National Federation of Nurses' Unions

N. Budd Coutts
General Secretary Treasurer
International Union of Operating Engineers

Clément Godbout
Past President
Quebec Federation of Labour

Thomas Kukovica
International Vice-president and Canadian Director
United Food and Commercial Workers International Union

Lawrence McBrearty
National Director for Canada
United Steelworkers of America

Fred W. Pomeroy
President
Communications, Energy and Paperworkers Union of Canada

Elaine Price
President
Newfoundland and Labrador Federation of Labour

David Ritchie
General Vice President
International Association of Machinists & Aerospace Workers

Government Representatives

Federal Government:

Warren Edmondson
Assistant Deputy Minister, Labour
and Head, Federal Mediation and Conciliation Service
Human Resources Development Canada

Avrim Lazar
Assistant Deputy Minister
Strategic Policy
Human Resources Development Canada

Shirley Serafini
Associate Deputy Minister
Industry Canada

Provincial and Territorial Governments:

To be appointed
Nova Scotia

Stuart Clark
Executive Director
Policy, Planning & Research Division
Ministry of Skills, Training & Labour
British Columbia

Mark Cleveland
Deputy Minister
Department of Education, Culture & Employment
Northwest Territories

Tony Dean
Deputy Minister
Ministry of Labour
Ontario

David Easby
Executive Director
Department of Labour
New Brunswick

Shelley Ewart-Johnson
Assistant Deputy Minister
Department of Labour
Alberta

Tom Farrell
Deputy Minister
Department of Labour
Manitoba

Deborah E. Fry
Deputy Minister
Department of Human Resources and Employment
Newfoundland and Labrador

Gordon McDevitt
Assistant Deputy Minister
Department of Education
Yukon Territory

Sandra Morgan
Deputy Minister
Department of Labour
Saskatchewan

David B. Riley
Deputy Minister
Department of Community Affairs and Attorney General
Prince Edward Island

Academic Representatives

Daniel J. Corbett
President and CEO
St. Lawrence College

Jean-Bernard Robichaud
Rector
University of Moncton

Centre canadien du marché du travail et de la productivité

Séminaire national sur le milieu de travail en évolution
28-29 octobre 1998

Résumé des délibérations

Séminaire national sur le milieu de travail en évolution
Résumé des Délibérations
28-29 octobre 1998

ISBN: 0-921398-33-6

Février 1999
Imprimé et relié au Canada.
Toutes les publications du CCMTP sont imprimées sur du papier recyclé et peuvent être recyclées.
Le Centre canadien du marché du travail et de la productivité (CCMTP) est un organisme bipartite national indépendant qui regroupe des intervenants du patronat et du mouvement syndical dont la mission est de contribuer àla croissance économique et àl'avancement de la société canadienne en améliorant les relations patronales-syndicales au pays et en formulant àl'intention des gouvernements des recommandations en matière de politique publique, tout particulièrement en ce qui a trait aux questions liées au marché du travail et àla productivité.

Numéro d'enregistrement de la TPS : R100767268
Also available in English.

Centre canadien du marché du travail et de la productivité
55, rue Metcalfe – Bureau 1500
Ottawa (Ontario) K1P 6L5 Canada

Téléphone : (613) 234-0505
Télécopieur : (613) 234-2482
Courrier électronique : clmpc@magi.com
Site Web : www.clmpc.ca

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION **1**

SECTION 1 ..... **4**
- Les Nouveaux Régimes De Travail 4
- Un Aperçu De L'Évolution Des Régimes de Travail au Canada 3
- Les Nouveaux Régimes De Travail Et L'Encadrement Des Jeunes 7
- Le Toronto Star et La Section Locale 87M du Syndicat Canadien Des Communications, de L'Énergie et du Papier (SCCEP) 5
- Métallurgistes Unis D'Amérique 12

SECTION 2 ..... **16**
- Gérer Une Main-D'œuvre Vieillissante 16
- Les réactions aux Changements Démographiques : Un aperçu 13
- Le Conseil Des Ressources Humaines De L'Industrie Textile 15
- Air Canada Et Les Travailleurs Canadiens De L'Automobile (TCA) 17

SECTION 3 ..... **21**
- La réaction de l'Union européenne au changement de la nature du travail 21

SECTION 4 ..... **24**
- Observations Et Conclusions 24

LES PARTICIPANTS **27**

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DU CCMTP **30**

INTRODUCTION

Le marché du travail a beaucoup évolué au cours des deux dernières décennies. Cette évolution a modifié le nombre et le type d'emplois disponibles ainsi que la nature même du travail, comme en témoignent les statistiques suivantes :

- En proportion de l'emploi total, le travail àtemps partiel est passé de 13 % en 1977 àprès de 19 % en 1996. Les femmes (28,2 %) et les jeunes travailleurs âgés de 15 à 24 ans (45 %) sont particulièrement actifs sur le marché du travail àtemps partiel.

- La répartition des heures de travail est plus polarisée. La proportion de gens qui travaillent de 35 à40 heures par semaine est passée de 65 % en 1976 à54 % en 1995. Un plus grand nombre de personnes travaillent plus (plus de 40 heures par semaine), et plus de gens travaillent moins (moins de 35 heures par semaine).

- Les employeurs et les employés essaient de nouveaux régimes de travail pour relever les défis de la conjoncture économique et sociale contemporaine. L'horaire variable est le régime de travail d'environ 25 % de la main-d'œuvre. Le travail àla maison (télétravail) a été adopté par environ 10 % des travailleurs canadiens. Un autre 10 % a adopté la semaine de travail comprimée. Environ 2 % partagent leur emploi.

Depuis quelques années, le Centre canadien du marché du travail et de la productivité (CCMTP) examine le phénomène de la réorganisation en milieu de travail, en mettant l'accent sur les milieux de travail et les secteurs d'activité canadiens. Le CCMTP a effectué des études de cas et organisé une série de séminaires régionaux afin d'explorer des exemples réels de milieux de travail où le patronat et les syndicats ont conçu ensemble de nouvelles façons d'organiser le travail. Nous avons réuni les principaux résultats de ces études de cas dans une série d'outils pratiques comprenant un vidéo àl'intention des gestionnaires, des syndicats et des travailleurs confrontés àla réorganisation en milieu de travail.

En 1997, le CCMTP a publié un rapport analysant les incidences, les coûts et les avantages de nouveaux régimes de travail et de la modification des heures de travail. *Une nouvelle époque, une nouvelle façon de travailler* établit un lien important entre, d'une part, les changements qui surviennent sur le marché du travail et dans l'environnement commercial et, d'autre part, les efforts déployés pour tenter de contrôler l'évolution du milieu de travail.

Les recherches pratiques menées par le Centre constituent un outil important pour comprendre ce qui se passe et ce qui fonctionne le mieux. Mais par nature, l'évolution est un phénomène changeant. Il importe de se tenir au courant des nouveautés et des tendances relatives àla façon dont le travail est organisé, structuré et effectué.

Le thème dominant de la recherche et des séminaires du CCMTP est que les approches concertées du patronat et des syndicats face à l'évolution du milieu de travail sont celles qui donnent les meilleurs résultats. Travailler ensemble n'est pas toujours facile, vu les besoins différents de chaque partie. Il est donc très utile, pour les syndicats et pour le patronat d'une grande variété de milieux de travail et de secteurs, de tirer des leçons de leur expérience, leurs succès et leurs échecs respectifs.

Les représentants patronaux et syndicaux de haut niveau et de toutes les régions du Canada qui forment le conseil d'administration du CCMTP croient qu'en élargissant le débat public sur le milieu de travail en évolution, les entreprises, les secteurs d'activité, les syndicats et les gouvernements seraient mieux en mesure d'influencer efficacement leur environnement. Avec l'aide financière du Programme de partenariat syndical-patronal de Développement des ressources humaines Canada, nous avons donc organisé le Séminaire national sur le milieu de travail en évolution.

Le Séminaire a réuni plus de 80 représentants de haut niveau des syndicats, du patronat et du gouvernement de toutes les régions du Canada, qui sont venus examiner les tendances du monde du milieu de travail en évolution et en discuter. Ce séminaire était structuré autour de deux grands thèmes.

Le premier, « Les nouveaux régimes de travail », était précédé d'un aperçu du monde du travail en évolution et de l'incidence sur le travail – la dynamique entre la vie professionnelle et la vie familiale. Deux exemples réels de nouveaux régimes de travail ont été présentés. Le Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier et le Toronto Star ont présenté le régime d'horaire variable négocié en 1995, puis décrit un nouveau programme d'encadrement des jeunes, établi au début de 1998 et qui permettra àun maximum de vingt jeunes par année de se perfectionner et d'acquérir de l'expérience professionnelle grâce àun contrat d'un an au journal. Un représentant des Métallurgistes unis d'Amérique a pour sa part donné le régime en fiducie d'avantages sociaux ainsi que le service dentaire sans but lucratif des Métallos en exemples de solutions inventives pour offrir des avantages sociaux dans de petites organisations.

Le second thème, « Gérer une main-d'œuvre vieillissante », a été présenté par Mel Cappe, greffier du Conseil privé (auparavant sous-ministre de Développement des ressources humaines Canada), qui a traité des changements démographiques et de leur incidence sur le marché du travail et sur la politique publique. Des représentants du Conseil des ressources humaines de l'industrie textile (CRHIT) ont décrit un programme syndical-patronal mis sur pied par le secteur pour relever les défis d'une main-d'œuvre vieillissante. Des représentants d'Air Canada et des Travailleurs canadiens de l'automobile ont décrit le programme de départ progressif àla retraite négocié en 1996 et qui permet aux employés âgés admissibles de prendre officiellement leur retraite mais de continuer àtravailler àtemps partiel, ce qui crée des possibilités d'emploi à plein temps pour les employés plus jeunes travaillant àtemps partiel.

Entre les deux séries d'exposés, les participants ont eu des échanges animés dans le cadre d'une table ronde où ils ont discuté de leurs expériences personnelles, de leurs points de vue et de leurs idées avec franchise et dans un esprit collégial. Un représentant européen de haut niveau a ensuite décrit comment les pays membres, les employeurs et les syndicats de l'Union européenne relèvent les défis du milieu de travail en évolution.

Le présent rapport suit la structure du Séminaire. La première section, « Les nouveaux régimes de travail », débute par un aperçu de l'évolution des formes d'organisation du travail au Canada et est suivie des études de cas du Toronto Star et des Métallos. La deuxième section, « Gérer une main-d'œuvre vieillissante », débute par un aperçu des changements démographiques présentés au séminaire et est suivie des études de cas du CRHIT et d'Air Canada. La troisième section est un résumé de l'exposé sur la situation

dans l'Union européenne. La quatrième section, « Observations et conclusions », tente de résumer les principales idées exprimées durant les tables rondes ainsi que les leçons tirées des études de cas.

Le Centre canadien du marché du travail et de la productivité espère que l'énergie qui s'est dégagée durant le Séminaire national sur le milieu de travail en évolution sera bien exprimée dans ce rapport et que ce dernier contribuera à susciter d'autres échanges et discussions entre les travailleurs, les syndicats, les entreprises et le gouvernement.

SECTION 1

Les Nouveaux Régimes De Travail

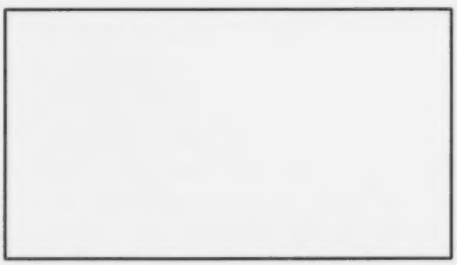
Un peu partout dans le monde du travail canadien, on essaie de nouveaux régimes de travail pour tenter de réagir efficacement àdes forces comme la concurrence accrue, les progrès technologiques, la mondialisation et l'évolution des caractéristiques démographiques du marché du travail. Dans certains cas, l'objectif consiste àmieux préparer l'entreprise àfaire face àla nouvelle conjoncture commerciale grâce à une souplesse ou une productivité accrue. Dans d'autres, les nouveaux régimes de travail sont considérés comme une façon de créer ou de protéger des emplois ou encore de conserver des travailleurs chevronnés et qualifiés. Elles peuvent aussi viser àaméliorer la qualité de vie des travailleurs qui doivent s'acquitter de responsabilités discordantes.

Étude de cas : Face àun monde du travail en évolution ainsi qu'àune main-d'œuvre vieillissante, la direction et le syndicat du Toronto Star ont établi de nouveaux régimes de travail àl'issue de diverses séries de négociations. Ces nouvelles formes d'organisation du travail visent àalléger les pressions exercées sur les travailleurs qui doivent concilier les responsabilités familiales et professionnelles. Pour la direction, les considérations clés étaient la souplesse opérationnelle et les incidences financières. Un programme d'encadrement a aussi été mis sur pied afin d'encourager des jeunes àcommencer au Star une carrière en journalisme. Cette étude de cas illustre l'importance d'éviter une solution unique àdes problèmes complexes.

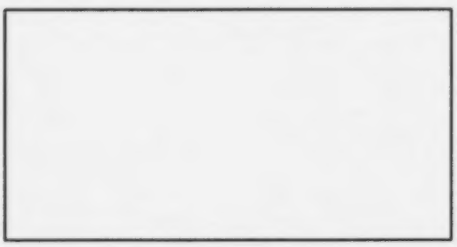
Étude de cas : La multiplication des petits employeurs, surtout dans le secteur des services, a soulevé des inquiétudes au sujet des régimes d'assurance et des avantages en matière de santé offerts aux employés de ces établissements. Les petits employeurs sont habituellement confrontés àdes coûts fixes élevés et àde grandes dépenses pour l'administration de ces régimes sociaux, quand ils réussissent àles offrir. En 1994, les Métallurgistes unis d'Amérique ont instauré le Régime en fiducie d'avantages sociaux des Métallos, pour répondre aux besoins des membres travaillant dans de petits établissements. Le syndicat a aussi contribué à l'ouverture de cabinets dentaires sans but lucratif en Ontario. Cette étude de cas donne un exemple d'une nouvelle façon d'offrir des avantages sociaux de qualité et rentables aux membres et àleurs familles.

Un Aperçu de L'Évolution des Régimes de Travail au Canada

Inspiré en partie des exposés de Nora Spinks, présidente, Work-Life Harmony, et de Jane Davis, directrice d'agence, The Employment Solution.



Nora Spinks, présidente, Work-Life Harmony



Jane Davis, directrice d'agence, The Employment

Solution

La nature du travail et les formes d'organisation du travail ont beaucoup changé dans les années 90. Plusieurs facteurs expliquent ces mutations profondes. L'évolution de la conjoncture du marché et la restructuration observées àla fin des années 80 et dans les années 90 ont grandement modifié les relations employeur-employé. La croissance du travail àcontrat et du travail indépendant constitue l'une des tendances les plus importantes sur le marché. Le travail indépendant a augmenté de 39 % entre 1989 et 1997. Les 2,4 millions de travailleurs indépendants représentaient 17,8 % de la main-d'œuvre active en 1997.

Un autre facteur a été la rapidité des progrès technologiques. Il en est résulté une transformation complète de nombreux milieux de travail (en raison de l'informatique et des technologies de communication). Le travail àla maison s'est répandu et occupe désormais 11 % des travailleurs. Une autre conséquence a été la hausse spectaculaire de la demande de compétences spécialisées en informatique.

Afin de relever les nouveaux défis auxquels elles sont confrontées et àl'aide de nouvelles technologies, les entreprises cherchent à assouplir leurs opérations. L'emploi est maintenant axé sur des projets d'une durée limitée (p. ex. la préparation àl'an 2000). Le travail temporaire a doublé et est passé de 6 % des emplois en 1991 à12 % en 1997. En outre, la notion de « travail temporaire » s'est modifiée radicalement. Autrefois, les travailleurs temporaires étaient surtout des commis remplaçants, des professeurs suppléants, et en grande majorité des femmes. De nos jours, ils comprennent des pdg, des gestionnaires, des professionnels, des scientifiques, des ingénieurs et des infirmiers et infirmières. Il y a aussi une proportion beaucoup plus grande d'hommes. À cause de cette mutation, on reconnaît et on respecte davantage le travail temporaire. Il en est aussi résulté de nouvelles façons novatrices d'organiser et de rémunérer ce travail. Mais même si bien des gens se sont réjouis de la possibilité de travailler dans un cadre plus souple, de grandes préoccupations subsistent néanmoins quant au travail àtemps partiel ou temporaire involontaire.

Les employés changent aussi la façon de gérer leur vie personnelle. Les soins aux aînés et la garde des enfants créent des exigences et un stress grandissants dans de nombreuses familles, et surtout chez les femmes, qui demeurent les principaux pourvoyeurs de soins. Les gens recherchent plus de souplesse dans leur emploi du temps, afin de pouvoir poursuivre des études ou acquérir de nouvelles compétences par une formation, participer àdes activités de loisirs et équilibrer plus efficacement leurs obligations professionnelles et familiales. Il se peut donc que certains veuillent travailler moins que la normale ou avoir plus de souplesse dans l'organisation de leur emploi du temps. Pour des raisons particulières, d'autres peuvent préférer le travail àcontrat ou le travail indépendant plutôt qu'un emploi permanent classique où l'on fait du 9 à5.

Neuf employés sur 100 ont adopté la semaine comprimée, tandis que dans 17 % des familles à deux revenus, un conjoint travaille de nuit et l'autre travaille de jour.

À cause de ces changements, un travailleur canadien sur trois seulement occupe désormais un emploi àplein temps permanent, de jour, du lundi au vendredi, àl'extérieur de la maison et pour un seul employeur. Ces formes de travail « «traditionnelles » ou « standard » sont moins courantes de nos jours qu'elles ne l'étaient il y a dix et vingt ans. Il faut continuer àexaminer les

conséquences positives et négatives de cette mutation.

Une étude menée récemment en Saskatchewan (Linda Duxbury, Work-Life Balance in Saskatchewan: Realities and Challenges) révèle que les entreprises qui ont mis en place de nouveaux régimes de travail permettant une grande souplesse constatent une réduction de l'absentéisme attribuable àla fatigue, une baisse du stress professionnel, une hausse du niveau de satisfaction des employés et une baisse des intentions des employés de chercher du travail ailleurs. Les employés dont les régimes de travail sont rigides s'absentent deux fois plus souvent que ceux qui travaillent dans des conditions plus souples (huit jours par année, comparativement à quatre).

D'autres données indiquent que les travailleurs ont tendance àaccorder une plus grande importance àla souplesse, aux défis et aux possibilités dans leur milieu de travail qu'àla rémunération ou àla sécurité d'emploi. Les employeurs accordent de l'importance àla créativité, àl'innovation, àla souplesse et àla résistance. Ces valeurs ne sont pas nécessairement compatibles. Même si les employeurs peuvent affirmer que leur actif le plus important ce sont les gens qui travaillent pour eux, les employés sentent une contradiction entre les énoncés de mission de l'entreprise et leur expérience au travail. Vu la réelle possibilité de pénuries de compétences sur le marché du travail, les employeurs constatent qu'ils devront offrir des encouragements supplémentaires pour rendre les emplois permanents attrayants aux employés éventuels dans les métiers cruciaux.

Par suite des modifications du travail qui ont compris les réductions d'effectifs, l'accent sur la rentabilité et les changements apportés àla législation ouvrière, un grand nombre de questions qui ont été débattues il y a vingt ans dans le cadre du processus de négociation collective reviennent sur le tapis : la santé et la sécurité, les avantages sociaux et la rémunération, l'équité et la justice et des cadres de travail favorables.

Les contractuels dans les secteurs où la demande et les compétences sont élevées comme les technologies de l'information ou le génie sont généralement payés plus cher pour leurs compétences que ne le sont les employés permanents. Mais des avantages sociaux comme les régimes d'assurance-maladie ne sont habituellement pas offerts aux contractuels. La langue des négociations, le processus de négociation, les politiques des entreprises et les indicateurs sont redéfinis àcause des nouvelles attitudes et pratiques dans le monde du travail.

Les employeurs recherchent habituellement des compétences très précises chez un employé ou certaines compétences supplémentaires. Il importe que ceux qui choisissent de travailler à contrat sachent s'ils possèdent effectivement des compétences directement monnayables. Il importe également de s'assurer de maintenir et d'améliorer ces compétences et de prévoir les besoins futurs. La formation nécessaire pour acquérir ces compétences relève désormais de l'employé et non de l'employeur. Ainsi, les informaticiens qui s'occupent actuellement du bogue de l'an 2000 ont une formation en informatique appliquée aux gros ordinateurs. Cette formation sera beaucoup moins utile lorsque les problèmes relatifs au passage àl'an 2000 diminueront. Ces travailleurs devront acquérir d'autres compétences informatiques pour continuer àobtenir des contrats.

Ces « nouveaux » régimes de travail sont en réalité un processus en évolution. Ils continueront probablement àévoluer dans les

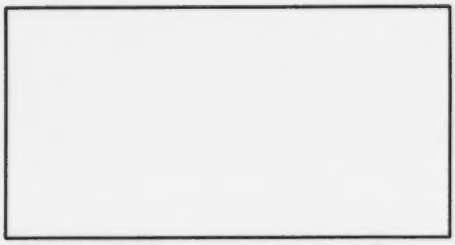
années qui viennent. Le défi pour les entreprises et pour les travailleurs consiste àredéfinir et à repenser la façon d'envisager les emplois et le travail, afin de trouver un équilibre entre le travail et la vie personnelle et d'assurer la stabilité économique et sociale.

Les Nouveaux Régimes De Travail Et L'Encadrement Des Jeunes

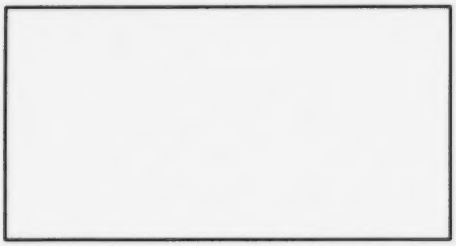
Le Toronto Star et La Section Locale 87M du Syndicat Canadien Des Communications, de L'Énergie et du Papier (SCCEP)

« Du point de vue des ressources humaines, je pense qu'il faut se faire àl'idée que si l'on crée un cadre de travail qui donne simplement aux employés des choix pour qu'ils puissent équilibrer leurs responsabilités professionnelles, familiales et autres, on crée un cadre de travail attrayant. Si l'on souhaite vraiment attirer et garder des employés de haut calibre, c'est une mesure très concrète qui rapporte, ne serait-ce que du point de vue commercial. C'est vrai de notre programme d'emploi pour les jeunes. Nous avons ainsi une chance de voir des jeunes brillants entrer dans la profession de journaliste. Pour nous, c'est comme une entrevue qui durerait toute une année. C'est une occasion en or pour nous. Nous y mettons beaucoup de temps et d'effort, mais nous y voyons toutes sortes de retombées positives, parce que nous redynamisons notre personnel en cours de route. »

Allen Orth, directeur, ressources humaines, The Toronto Star



Allen Orth, directeur, ressources humaines, The Toronto Star



Jeff Bodrucky, président d'unité de la Section Locale 87M du Syndicat Canadien Des Communications, de L'Énergie et du Papier (SCCEP)

Contexte

Le Toronto Star, l'un des plus grands journaux du Canada, emploie 1 933 personnes àdivers postes de cols blancs et de cols bleus. L'âge moyen des employés est 45 ans. Les femmes représentent environ 30 % de l'effectif, et 70 % des employés ont des enfants. Le type de travail varie grandement selon les services, mais le respect d'échéances très serrées est une caractéristique essentielle de la production. Parce qu'il s'agit d'un quotidien du matin, une grande partie du travail s'effectue par quarts. Durant la semaine, il y a des périodes de pointe pour la production de la grande édition de fin de semaine. La section locale 87M du SCCEP (autrefois la Southern Ontario Newspapers Guild) regroupe 1 026 cols blancs dans cinq services. La convention collective actuelle s'applique de janvier 1998 jusqu'en décembre 2001. Les relations entre le syndicat et l'employeur sont jugées bonnes et se sont grandement améliorées par rapport au passé.

Causes du changement

En raison de la consolidation de l'industrie des journaux et une concurrence accrue sur le marché, on est plus attentif aux coûts. La direction insistait pour que les régimes de travail n'imposent aucun coût supplémentaire. Par ailleurs, le journal se souciait également de la souplesse opérationnelle et reconnaissait qu'une modification des horaires de travail pourrait parfois mener àune meilleure utilisation de l'effectif.

Un sondage auprès des membres du syndicat, effectué en préparation des négociations de 1995, a révélé que les principales préoccupations étaient la qualité de la vie professionnelle et le stress croissant, plutôt que la rémunération. Les employés ayant des enfants (qui constituent une forte proportion de l'effectif) ont indiqué qu'ils avaient du mal àconcilier leurs diverses responsabilités professionnelles et familiales. Le syndicat a proposé de nouveaux régimes de travail plus souples au cours des négociations collectives qui ont suivi. L'objectif consistait àréduire le stress et àapaiser les inquiétudes concernant la qualité de vie.

Réactions

La convention collective de 1995 à1997 conclue entre le journal et le syndicat prévoyait le travail à temps partiel selon un horaire flexible, la semaine de travail comprimée et le partage d'emploi afin d'assouplir les conditions de travail des employés. Les nouveaux régimes ont été implantés sous réserve que les exigences opérationnelles du journal soient respectées et qu'il n'en résulte pas de coût direct ou indirect.

La convention collective énonçait les paramètres du processus de demande et d'approbation des horaires flexibles. Mais chaque service était chargé d'élaborer son propre plan de mise en œuvre. Les régimes de travail traduisent donc la nature différente du travail selon les services et la façon dont les exigences sont prises en considération.

Travail àtemps partiel selon un horaire flexible. Tout employé qui occupe un poste régulier à plein temps et qui a achevé la période d'essai peut demander àtravailler àtemps partiel selon un horaire flexible pour une période de transition de six àdouze mois, après quoi le régime de

travail peut être renouvelé sur demande et àla seule discrétion de l'employeur. Ce type de régime peut durer quatre ans. L'horaire est déterminé en fonction des exigences opérationnelles du service.

Un aspect novateur de la convention collective permet àl'employé de revenir au statut d'employé régulier àplein temps sans perte d'ancienneté après que la période de travail à temps partiel est terminée. Durant le travail à temps partiel selon un horaire flexible, les avantages sociaux sont établis sur une base proportionnelle. Des travailleurs temporaires peuvent être embauchés ou les heures àcombler peuvent être offertes au personnel àtemps partiel existant. Une mesure de protection prévue dans la convention collective est que ces employés temporaires ou ces heures àcombler ne modifient pas le statut ni le nombre d'heures de base des employés àtemps partiel existants.

Semaine de travail comprimée. Les horaires souples peuvent aussi inclure la semaine de travail comprimée, où d'habitude, cinq journées de travail sont effectuées en quatre jours. Là encore, les horaires sont conçus en fonction des besoins du journal (p. ex. les périodes de pointe), mais le travail est réparti entre les employés de façon àce que les différentes fonctions soient assurées tous les jours de la semaine, encore que de manière moins intensive lorsque la demande est moins grande. Étant donné que le nombre total d'heures par semaine n'est pas réduit, les avantages sociaux et l'ancienneté ne sont pas touchés.

Partage d'emploi. Selon les modalités de la convention collective de 1995, deux employés réguliers àplein temps qui ont terminé leur période d'essai et donnent un rendement satisfaisant peuvent partager un emploi. L'approbation conjointe des modalités de travail par le syndicat et l'employeur fait en sorte que les besoins du journal et des travailleurs sont comblés le plus possible. Après une période d'essai qui peut durer jusqu'àsix mois, les employés et l'employeur conviennent de rendre les modalités permanentes ou d'y mettre fin. Durant la période d'essai, les demi-postes des employés qui partagent leur emploi peuvent être comblés en embauchant du personnel temporaire et ils peuvent être comblés en permanence lorsque le partage d'emploi devient permanent.

Résultats

Parmi tous régimes d'horaires flexibles, la semaine de travail comprimée est la plus populaire, car environ 250 personnes s'en prévalent. Une dizaine d'employés ont adopté le travail àtemps partiel selon un horaire flexible et il y a cinq emplois partagés. Le partage d'emploi et le travail àtemps partiel selon un horaire flexible sont moins populaires en raison principalement de la perte de revenu qui en découle. Des responsabilités professionnelles et familiales difficiles àconcilier sont la principale raison invoquée pour adopter les nouveaux régimes de travail.

La direction indique que ces nouveaux régimes ont rehaussé le moral des employés. Elle indique également que, du point de vue des ressources humaines, ces nouveaux régimes permettent de créer un cadre de travail attrayant et qui contribuera àgarder les employés de calibre au Star.

En ce qui concerne les mesures concrètes, le réalignement des horaires imposé par la semaine de travail comprimée a réduit le nombre d'heures supplémentaires, ce qui représente une économie de coût pour le journal et plus de temps libre pour les employés.

Le syndicat déclare que ces régimes fonctionnent bien et sont populaires parmi les employés. Ces nouveaux régimes de travail ont été renouvelés dans la convention collective de 1998, ce qui témoigne du succès et de l'acceptation par les deux parties.

La convention collective de 1998 et le programme d'encadrement des jeunes

Les relations de travail s'étant améliorées en raison du succès des nouveaux régimes de travail, la question de l'emploi des jeunes a été abordée dans la convention collective de 1998. L'élément déclencheur a été une excellente série d'articles de fond sur l'emploi chez les jeunes publiée dans le journal en décembre 1997 (*Lives on Hold: 1,000 Voices*), et dont un suivi était prévu en décembre 1998. Pour cette série, 1 000 jeunes choisis au hasard ont été interviewés et ont décrit leur expérience. Le portrait des jeunes dont les possibilités d'emploi sont réduites, qui s'interrogent sur la valeur de leurs études et expriment leur frustration devant la difficulté de trouver leur place sur le marché du travail et de s'intégrer dans la société a touché une corde sensible chez les syndiqués, qui ont senti la nécessité d'encourager l'entrée de jeunes au Star. La direction a accepté de discuter de la question tout en sachant bien que, dans de nombreux services du journal, l'effectif était chevronné mais aussi vieillissant. Les deux parties ont cherché des moyens de répondre aux inquiétudes exprimées par les jeunes dans la série d'articles àleur sujet.

S'inspirant du modèle donné par les nouveaux régimes de travail, on a défini les paramètres d'un nouveau programme àl'occasion des négociations collectives de 1998. Les modalités détaillées ont été déterminées dans chaque service. Le programme vise àpermettre àun maximum de vingt jeunes par année de se perfectionner et d'acquérir de l'expérience professionnelle grâce àun contrat d'un an au journal.

L'encadrement donné par le personnel chevronné est un élément essentiel du programme. Les participants doivent avoir moins de 30 ans et ne jamais avoir occupé un poste permanent dans un quotidien. La rédaction a été le premier service àparticiper au programme et elle peut accueillir dix jeunes. Le premier mois du programme est consacré àl'orientation et à l'observation au poste de travail dans différents secteurs de la rédaction. Pendant le reste du programme, les participants sont affectés àun groupe de travail (p. ex. journaliste, photographe, réviseur) où ils acquièrent les compétences nécessaires par des journées de formation ainsi que par la rétroaction individuelle de membres du personnel chevronnés. Leurs progrès sont évalués.

Le programme a pour but de donner aux jeunes travailleurs la possibilité d'acquérir des compétences et de l'expérience qui les aideront àréussir leur entrée dans le monde des médias. Essentiellement, il s'agit de tenter de rompre le cercle vicieux du manque d'expérience et de la pénurie d'emplois dans lequel les jeunes sont pris au piège. Et si des occasions d'emploi se présentent, les participants pourront postuler l'emploi. Le programme d'encadrement devrait être renouvelé tous les ans, de manière àaccueillir jusqu'àvingt jeunes par année.

Ce programme-jeunesse a été lancé en septembre 1998 et est donc encore très nouveau. Mais la direction et le syndicat sont très emballés, non seulement par la qualité des jeunes participants mais aussi par la réaction des vieux routiers du Star, qui ont ainsi l'occasion de faire partager leurs connaissances et leur expérience de travail dans un journal. Les deux

parties parlent de regain d'énergie chez ceux qui participent au programme. La direction a un an pour évaluer les éventuels employés et peut donner un emploi permanent àcertains d'entre eux. Le regard des jeunes dans un service de rédaction et sur le contenu du journal peut aussi permettre d'accroître le nombre de lecteurs.

Importance

L'exemple du Toronto Star et du SCCEP est important pour plusieurs raisons.

Il démontre que des formes d'organisation du travail qui améliorent la qualité de la vie professionnelle sont compatibles avec un meilleur moral et une main-d'œuvre plus productive.

Il montre également l'efficacité d'une démarche concertée pour déterminer et mettre en œuvre de nouveaux régimes de travail. Les préoccupations du syndicat et de l'employeur sont prises en considération àchaque étape du processus.

La *souplesse* et le *choix en ce qui concerne les modalités particulières des régimes* ont joué un rôle essentiel dans le succès des régimes de travail. Les périodes d'essai, une démarche adaptée àchaque situation et àchaque service, la nature volontaire des régimes, ainsi que la possibilité de décaler les heures de travail tout en assurant les fonctions essentielles sont tous des éléments qui illustrent bien la souplesse et le choix.

En énonçant les règles de base de la mise en œuvre de nouveaux régimes de travail, la convention collective assure au syndicat et à l'employeur la certitude et la prévisibilité nécessaires. Cette certitude et cette prévisibilité sont importantes pour assurer la pérennité des nouveaux régimes de travail.

Les mesures d'assouplissement des régimes de travail reconnaissent aussi les contraintes très réelles du journal – les coûts et les besoins opérationnels – ainsi que les contraintes de temps auxquelles sont assujettis les employés dans l'exercice de responsabilités diverses. Les régimes de travail ne font généralement pas long feu si tous ne sont pas très conscients de ces contraintes.

La tentative de concevoir de nouvelles formes d'organisation du travail qui tiennent compte du désir croissant de souplesse dans l'entreprise et chez les employés dénote un changement d'attitude et de culture de la part du patronat et du syndicat. Les deux parties ont considéré la conclusion de cette entente comme le début d'une nouvelle relation entre le syndicat et l'employeur.

Le programme d'encadrement des jeunes est un exemple d'effort concerté qui peut avoir des retombées positives sur les jeunes et sur le personnel en poste. Il répond aussi directement aux problèmes cruciaux du manque d'expérience professionnelle et de compétences pertinentes, deux obstacles àl'emploi chez les jeunes.

Le programme-jeunesse montre également les effets cumulatifs qui peuvent résulter de meilleures relations patronales-syndicales. À bien des égards, le succès des nouveaux régimes de travail a constitué le déclencheur et le modèle du programme d'encadrement.

L'application de ces principes indique que les régimes de travail flexibles et le programme d'encadrement des jeunes sont avantageux aussi bien pour l'entreprise que pour le syndicat. Les employés sont moins pressés par le temps et le journal profite d'une production plus efficace. Les jeunes travailleurs peuvent tirer des leçons de l'expérience des vieux routiers.

En résumé, des arguments très convaincants, du point de vue commercial et du point de vue personnel, peuvent être invoqués en faveur de ces mécanismes. L'entreprise peut également évaluer pleinement les compétences et le potentiel de jeunes travailleurs avant de décider de les embaucher àplein temps.

MÉTALLURGISTES UNIS D'AMÉRIQUE

RÉGIME EN FIDUCIE D'AVANTAGES SOCIAUX ET SERVICE DENTAIRE SANS BUT LUCRATIF

« Si vous trouvez un dentiste qui vous donne un rabais, j'aimerais bien avoir son nom. .... Nous sommes un service sans but lucratif et nos prix sont beaucoup moins chers que les autres. Nos membres peuvent maintenant venir nous voir, ... réaliser des économies importantes [et] recevoir des services dentaires de haute qualité. .... Je ne cesse de répéter aux dentistes de ne pas oublier que la personne assise dans la chaise est un de nos membres et que nous voulons qu'elle le reste. »

Alex MacKinnon, directeur exécutif du service dentaire sans but lucratif des Métallos

Contexte

Les Métallurgistes unis d'Amérique (MUA) sont un grand syndicat international qui compte plus de 200 000 membres au Canada. Ces dernières années, les membres sont devenus plus diversifiés. Ils ne comprennent plus seulement des ouvriers de la construction et des mineurs, mais aussi des employés du secteur de la vente au détail, des gardiens de sécurité, des employés de centres d'hébergement, des chauffeurs de taxi et des travailleurs de diverses usines de fabrication.

Causes du changement

Les changements qui se sont produits dans le monde du travail dans les années 90 ont aussi touché les membres des MUA. Ainsi, une proportion croissante de Métallos travaille à temps partiel. Beaucoup de ces travailleurs travaillent sur appel. En outre, un grand nombre des emplois sont peu rémunérés et les avantages sociaux, inexistants ou peu nombreux.

Par ailleurs, il n'est pas toujours possible de négocier des avantages sociaux parrainés par l'employeur. Dans les petits établissements, par exemple, offrir des avantages sociaux àun petit groupe d'employés coûte très cher àl'employeur.

S'apercevant qu'un grand nombre de membres occupaient des emplois où les avantages sociaux étaient insuffisants, les Métallos ont cherché, àpartir du début des années 90, àoffrir des avantages sociaux àun grand nombre de nouvelles unités de négociation où ces avantages n'étaient pas offerts ainsi qu'à améliorer ceux qui existaient déjà

Parmi les divers types d'avantages sociaux, les soins dentaires étaient ceux dont les coûts

augmentaient le plus rapidement dans les années 90. Dans certains cas, le montant des frais dentaires assurés négocié par le syndicat était nettement insuffisant pour fournir une protection convenable. Le syndicat s'est donc demandé comment offrir des programmes d'assurance dentaire aux membres, vu le montant peu élevé des cotisations syndicales.

Réactions

L'idée principale consistait àse fonder sur l'ensemble des Métallos pour réaliser des économies d'échelle au lieu de rechercher des programmes d'avantages sociaux d'employeur distincts pour chaque établissement.

Après avoir travaillé àla conception du programme pendant deux ans, les Métallos ont créé le Régime en fiducie d'avantages sociaux des Métallos en octobre 1994, àl'intention de 900 membres. Il s'agissait d'un régime sans but lucratif applicable àdifférents groupes d'employés travaillant pour divers employeurs. Le syndicat est le fiduciaire du régime, ce qui signifie qu'il perçoit les cotisations de divers employeurs de diverses provinces et achète ensuite des avantages sociaux. De cette façon, le syndicat peut réaliser des économies d'échelle dans une administration centralisée et donc réduire considérablement les coûts. En outre, à cause de son importante caisse commune, le régime en fiducie a un plus grand pouvoir d'achat pour choisir les avantages. Le régime peut donc offrir des avantages sociaux plus variés et àun moindre coût que ne pourrait le faire une série de petits régimes collectifs.

À titre d'administrateur de son propre régime, le syndicat peut adopter et développer des caractéristiques qui répondent aux besoins des membres. C'est un aspect important de la prestation d'avantages sociaux parrainés par le syndicat. Ainsi, pour les gardiens de sécurité, qui changent souvent d'employeur, il n'y a pas de période non assurée, puisqu'ils sont toujours assurés par le même régime d'avantages sociaux. Les membres peuvent profiter des avantages d'un gros régime, même s'ils travaillent pour un petit employeur ou àtemps partiel.

La principale difficulté pour le Régime en fiducie d'avantages sociaux des Métallos est que, contrairement aux régimes semblables en cours d'élaboration, il s'applique àdes groupes de travailleurs hétérogènes, œuvrant dans diverses industries et ayant des besoins et des antécédents différents. L'objectif du régime consiste àrépondre aux besoins particuliers des membres tout en demeurant rentable. Une caractéristique novatrice de ce régime est donc qu'il est parrainé par un syndicat.

La souplesse de choix qui résulte de l'administration d'un régime de grande taille s'applique aussi bien aux avantages offerts qu'aux divers mécanismes de financement. Le syndicat peut adapter le régime d'avantages sociaux àdes groupes précis, selon leurs priorités (p. ex. soins dentaires, soins médicaux, médicaments, etc.). De cette façon, le syndicat peut s'adapter pour répondre aux besoins d'un groupe hétérogène de travailleurs.

Le régime des Métallos ne remplace pas les régimes d'employeur existants. Il s'agit plutôt d'un complément. Lorsque les employés obtiennent déjàcertains avantages de leur employeur, ils peuvent faire appel au régime du syndicat pour acheter des avantages particuliers, par exemple, de l'assurance-médicaments, ou de l'assurance-invalidité àlong terme, afin de bonifier leurs avantages sociaux.

Les mécanismes de financement sont aussi adaptés aux différents contextes de travail. Un exemple est le régime de la banque d'heures,

selon lequel l'employeur verse une cotisation fixe àl'heure. Lorsque l'employé a travaillé suffisamment d'heures, la cotisation permet de payer les avantages sociaux. Les employés à temps partiel ont ainsi accès àdes avantages sociaux auxquels ils n'auraient normalement pas droit dans un régime d'employeur.

En raison des groupes très divers qui existent parmi les Métallos, le Régime en fiducie d'avantages sociaux peut être très complexe. Par conséquent, l'administration quotidienne est confiée àune entreprise externe, mais le conseil d'administration du syndicat surveille le fonctionnement du régime.

En ce qui concerne les soins dentaires et les coûts croissants de tels régimes, le syndicat s'est engagé dans une voie différente et plus directe. Les Métallos ont décidé d'établir leur propres cabinets afin d'offrir des services dentaires àleurs membres. À un coût de 750 000 $, le syndicat a créé ses propres cabinets dentaires sans but lucratif. Ces cabinets appartiennent au régime d'avantages sociaux et sont exploités par le syndicat. Les dentistes travaillent àcontrat pour offrir les services aux membres.

Les cabinets dentaires du syndicat visent àoffrir des services dentaires de qualité, tandis que dans les cabinets privés, on insiste souvent davantage sur les revenus. Dans les cabinets dentaires du syndicat, l'accent porte sur les soins dentaires parce que les clients sont membres du syndicat qui retient les services des dentistes. Ces cabinets ont été créés au départ pour les gardiens de sécurité. Avec le temps, d'autres ont été ouverts pour tous les membres et les retraités des MUA. Lorsque les membres participent àun autre régime, ils peuvent aussi obtenir des soins dentaires dans les cabinets du syndicat, et les honoraires sont facturés àleur régime. Ces honoraires sont fixés à85 % du guide des honoraires de l'année précédente.

Résultats

La croissance du Régime en fiducie d'avantages sociaux des Métallos a été vigoureuse, ce qui témoigne de sa popularité chez les Métallos. Au départ, le régime s'adressait à900 membres; au début de 1998, il comptait 7 500 membres et il devait en compter plus de 10 000 àla fin de 1998.

Un grand nombre de ces membres qui n'avaient pas accès àun régime d'employeur ont donc pu obtenir des avantages sociaux. Les membres qui avaient déjàaccès àun régime ont pour leur part des avantages accrus, en raison du régime du syndicat.

Le service dentaire sans but lucratif a grandi lui aussi. Il est offert actuellement dans trois villes en Ontario. Les cabinets réussissent àrentrer dans leurs frais même s'ils existent depuis peu, et le nombre de clients augmente rapidement, ce qui indique que de nombreux membres reçoivent maintenant des soins dentaires dans le cadre du régime. Les membres qui ont déjàaccès àun régime existant, obtiennent des soins dentaires à prix réduit grâce au régime du syndicat.

Importance

Cet exemple est important car il démontre qu'à une époque de forte croissance du nombre de travailleurs àtemps partiel ou du nombre de travailleurs occupant des emplois peu rémunérés et n'offrant pas d'avantages sociaux, il est possible de trouver une autre façon d'offrir des avantages sociaux. C'est un changement culturel pour les Métallos, qui ont toujours cherché par le passé àobtenir des régimes d'avantages sociaux d'employeur. Cette fois-ci, ils ont décidé de faire fond sur leur propre bassin

de membres et sur leur pouvoir d'achat pour offrir des avantages sociaux aux membres.

Cet exemple est aussi important parce qu'il démontre comment un syndicat a choisi de combler un vide en matière d'avantages sociaux. De nombreux employeurs ne voulaient pas ou ne pouvaient pas offrir ces avantages, de sorte que le syndicat est devenu inventif par nécessité. La capacité de contenir les coûts de la prestation des avantages sociaux est une autre réussite importante. Dans le cas des soins dentaires, le Régime en fiducie d'avantages sociaux des Métallos a pu devenir le fournisseur de ces soins tout en respectant les règlements provinciaux en matière de santé.

SECTION 2

GÉRER UNE MAIN-D'œUVRE VIEILLISSANTE

La composition démographique des effectifs étant en train de changer, de nombreuses entreprises cherchent des façons d'attirer du sang neuf dans leurs organisations. La première vague de « baby boomers » approche de l'âge de la retraite ou prend une retraite anticipée, tandis qu'un nombre relativement peu élevé de jeunes entre sur le marché du travail pour les remplacer. Au même moment, les occasions d'emploi pour les jeunes sont moins nombreuses et de nature plus limitée. Les organisations risquent-elles une pénurie de travailleurs qualifiés?

Étude de cas : En raison de la mise au point de nouveaux produits et du développement de nouveaux marchés, qui se sont accompagnés de progrès technologiques rapides dans les années 90, le principal défi en matière de ressources humaines dans le secteur des textiles consiste àveiller au maintien des compétences nécessaires pour faire face àces changements. Les études sur les ressources humaines ont confirmé le vieillissement de la main-d'œuvre, car environ 30 % des travailleurs actuels devraient prendre leur retraite au cours de la prochaine décennie. Le problème a été accentué par la pénurie de programmes de formation àl'intention des jeunes qui souhaitent entrer dans l'industrie du textile. L'une des principales réactions a été le Programme de stages en gestion textile du Conseil des ressources humaines de l'industrie textile, un partenariat syndical-patronal.

Étude de cas : À Air Canada, le passage d'une société d'État àune entreprise privée, plus le fait qu'un nombre grandissant de préposés aux services et aux ventes approchait de la retraite, ont amené la compagnie et le syndicat à chercher des façons de restructurer l'effectif. Une solution a été un programme de départ progressif àla retraite qui permet aux employés admissibles de prendre officiellement leur retraite mais de continuer àtravailler àtemps partiel jusqu'àce qu'ils atteignent l'âge normal de la retraite (65 ans). Cette solution a ouvert des possibilités d'emploi pour des travailleurs plus jeunes. Le programme négocié prévoit des dispositions particulières concernant l'ancienneté, les congés payés et les droits de supplantation, et il est tout àfait conforme aux règles de la société et de Revenu Canada en matière de retraite.

LES RÉACTIONS AUX CHANGEMENTS DÉMOGRAPHIQUES : UN APERÇU

« Dans la société complexe qui est la nôtre, il importe plus que jamais que nous – les syndicats, le patronat et le gouvernement – travaillions ensemble pour cerner, étudier et régler les problèmes relatifs àla capacité de notre société de soutenir une économie vigoureuse et de promouvoir la prospérité des Canadiens. »

Mel Cappe, greffier du Conseil privé (auparavant sous-ministre de Développement des ressources humaines Canada)

Au Canada, l'âge médian devrait passer de 36 ans en 1997 àprès de 50 ans en 2036. Plus de la moitié de la population aura alors plus de 50 ans. La proportion de Canadiens âgés de plus de 65 ans doublera presque et représentera 22 % de la population d'ici 30 ans. La dépendance dans la société se déplacera donc des enfants vers les personnes âgées, ce qui a des conséquences sur les finances publiques. Les personnes âgées représentent des coûts publics plus élevés, notamment au titre des pensions et des soins de santé. Fait plus important encore, cette mutation aura des conséquences sur la société.

Ces changements surviendront dans une conjoncture macro-économique incertaine. Depuis quelques décennies, le Canada affiche un ralentissement de la croissance économique et de la croissance de la productivité.

Même si peu de pays de l'OCDE, s'il en est, échapperont àdes changements du même ordre, le Canada est probablement mieux placé pour relever le pari. Le vieillissement de notre population sera plus lent que dans plusieurs autres pays de l'OCDE et notre taux de dépendance sera environ la moitié de celui de l'OCDE. L'OCDE prévoit que les pressions sur les finances publiques seront moins intenses au Canada que dans les autres pays membres.

Le vieillissement de la population aura des conséquences sur l'offre de main-d'œuvre et sur la structure du marché du travail. Il y aura moins de nouveaux venus et un grand nombre de Canadiens prendront leur retraite. Selon les taux de participation futurs entre les groupes qui constituent la population active (jeunes, vieux, hommes et femmes), nous pourrions faire face à une réduction de l'offre de main-d'œuvre de nature àcompromettre notre capacité de maintenir notre niveau de vie.

En 2010, la proportion de travailleurs âgés (de 45 à64 ans) aura augmenté d'environ un tiers et représentera environ 40 % de la main-d'œuvre. Cette évolution soulève des questions concernant les compétences, l'apprentissage continu, la productivité et le rendement, l'ergonomie et l'adaptation des travailleurs âgés.

Un défi particulier porte sur les jeunes et les jeunes membres de la population active. Les questions comprennent l'appui aux jeunes et aux nouveaux venus sur le marché du travail, notamment l'acquisition de compétences dans les métiers où la demande est élevée, la promotion de l'apprentissage continu, le transfert de l'expérience et de la culture organisationnelle des travailleurs âgés, une planification efficace de la relève et des effectifs, ainsi que le développement durant l'enfance.

Pour les travailleurs âgés, la tendance àla retraite anticipée se renverse. Afin d'utiliser ces travailleurs de manière productive et pendant plus longtemps sur le marché du travail, il faut éliminer les obstacles àleur participation active. Les stratégies comprennent la formation et le recyclage, en particulier dans le contexte des nouvelles technologies et l'aide pour placer les travailleurs âgés. Il faut des mécanismes souples concernant les conditions de travail, les heures de travail et l'utilisation des pensions. Il y a aussi des facteurs relatifs àla santé et àla sécurité, comme un cadre de travail et des outils ergonomiques.

Ce sont des changements sociaux qui nous touchent tous. Nous devons d'abord connaître et comprendre les enjeux afin de pouvoir prévoir les conséquences possibles pour la société, pour les partenaires du monde du travail et pour les citoyens. Nous devons sensibiliser les citoyens, les décideurs, les syndicats, les employeurs et les spécialistes des ressources humaines. Nous devons trouver et diffuser l'information

nécessaire pour prendre des décisions informées sur la retraite et faciliter la transition du travail àla retraite et l'insertion des jeunes sur le marché du travail. Nous devons prévoir l'adaptation des politiques publiques, organisationnelles et ouvrières ainsi que les pratiques organisationnelles. Nous devons trouver et essayer de nouvelles formes de gestion des ressources humaines qui aideront le monde du travail às'adapter.

Pour les gouvernements, le défi consiste àaider le marché du travail àfaire la transition tout en restant productif. Cela veut dire offrir une gamme de choix concernant le travail et la retraite, aider les travailleurs àprendre des décisions informées afin qu'ils puissent contribuer activement tout au long de leur vie au monde du travail, àleur collectivité et àla société.

Pour les employeurs, le défi consiste àadapter le cadre de travail afin d'encourager les travailleurs âgés àcontinuer àtravailler tout en attirant de jeunes travailleurs et en maintenant, voire même en augmentant, notre productivité durant cette période de transition démographique.

Pour les syndicats, le défi consiste àéquilibrer les mesures visant àprotéger et àindemniser les travailleurs âgés tout en facilitant des pratiques souples pour tenir compte des aspirations des travailleurs qui veulent rester productifs et actifs sur le marché du travail, même si, d'après les tendances actuelles, ils pourraient prendre leur retraite.

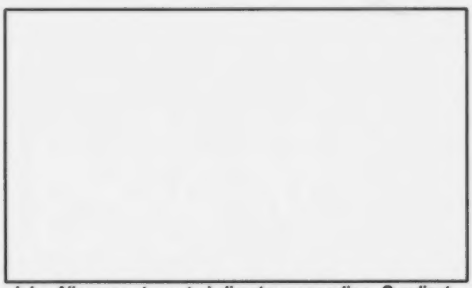
Dans la société complexe qui est la nôtre, il importe plus que jamais que les syndicats, le patronat et les gouvernements conjuguent leurs efforts pour cerner, étudier et résoudre les questions touchant àla capacité de notre pays de soutenir une économie forte et d'assurer la prospérité aux Canadiens.

Le Conseil Des Ressources Humaines De L'Industrie Textile

Programme De Stages En Gestion Textile

« L'intention générale du programme consistait à prendre des jeunes qui seraient probablement très courus dans l'industrie et àleur donner une expérience concrète afin qu'ils puissent apporter une contribution beaucoup plus importante et beaucoup plus rapide dans leur emploi lorsqu'ils entreraient dans l'industrie. Jusqu'ici, la demande a dépassé l'offre. »

John Saliba, Directeur exécutif, Conseil des ressources humaines de l'industrie textile



John Alleruzzo, (gauche) directeur canadien, Syndicat du vêtement, textile et autres industries, Roger Normandin, (centre) président, du Secteur mode, à Consoltex Inc., et John Saliba, (droite) directeur exécutif, Conseil des ressources humaines de l'industrie textile

Contexte

L'industrie textile a changé de manière spectaculaire depuis dix ans, et ces changements lui ont permis de devenir beaucoup plus forte. Ses ventes de 10 milliards de dollars représentent 3 % de la production manufacturière canadienne. Les exportations se sont accrues elles aussi, puisque l'industrie s'est mesurée davantage àla concurrence étrangère. Les exportations ont plus que triplé, passant de 844 millions de dollars en 1988 à3 milliards de dollars en 1997. L'emploi dans le secteur a augmenté constamment pour atteindre 56 000 emplois directs. L'investissement en capital a été de 3 milliards de dollars entre 1987 et 1996, ce qui constitue un record. Les types de produits fabriqués dans l'industrie se sont aussi élargis pour inclure non seulement les vêtements mais aussi les utilisations dans les câbles de fibre optique, les matériaux géosynthétiques, les

toits de stades, les sacs gonflables pour automobile et d'autres nouvelles utilisations.

La main-d'œuvre dans le textile est très variée et devait surmonter d'importantes barrières de langue et d'instruction – le tiers des travailleurs n'avaient pas terminé leur 9e année et de 60 à 70 % n'avaient pas terminé leurs études secondaires. La main-d'œuvre est également plus vieille que dans l'ensemble du secteur manufacturier. Récemment, la mécanisation du travail a éliminé un grand nombre d'emplois non spécialisés.

L'un des principaux syndicats de l'industrie du textile est le Syndicat du vêtement, textile et autres industries (SVTI), créé en 1995 par la fusion des deux principaux syndicats du textile et du vêtement au Canada. Le SVTI a reconnu la nécessité d'utiliser davantage des programmes conjoints pour faire face aux conséquences du changement, notamment la formation des employés, afin d'exploiter pleinement les avantages de l'innovation dans le milieu de travail.

C'est dans ce contexte qu'a été créé le Conseil des ressources humaines de l'industrie textile (CRHIT) en 1994. Le Conseil est un partenariat sans but lucratif syndical-patronal qui encourage la formation et l'éducation des employés de l'industrie textile. Il est dirigé par un conseil d'administration composé des dirigeants des grandes entreprises et des grands syndicats du textile au Canada. Le Conseil réunit non seulement le patronat et les syndicats mais aussi les fournisseurs de l'industrie, les ministères et les établissements d'enseignement, afin d'aider les employés du textile à acquérir des compétences de calibre mondial. Le CRHIT a été créé avec le soutien financier de DRHC.

Causes du changement

Le développement de nouveaux produits et de nouveaux marchés s'est accompagné de changements technologiques rapides au début des années 90. Une première priorité du Conseil a consisté à s'assurer que les travailleurs du textile possédaient les compétences nécessaires pour faire face à ces changements. Il s'agissait donc d'accroître les compétences, notamment par une formation technique et le développement d'une culture axée sur la formation dans l'industrie.

Une étude menée pour le Conseil sur la composition démographique de la main-d'œuvre a révélé que la main-d'œuvre vieillissait et que 40 % des gestionnaires et des superviseurs allaient prendre leur retraite dans moins d'une décennie. La perte d'une expérience et de compétences précieuses était un problème auquel le Conseil devait s'attaquer de toute urgence.

Cette étude a révélé également qu'il existait un bon programme de formation donné en français dans un cégep du Québec, mais pas d'équivalent en anglais. L'absence de programme de formation postsecondaire en anglais limiterait gravement la capacité de recruter des superviseurs, des gestionnaires et des techniciens de premier échelon dans l'industrie.

L'étude a aussi fait ressortir la transformation spectaculaire de la nature du travail dans le secteur. L'arrivée de robots et de procédés informatiques perfectionnés entraînerait un passage de structures de gestion axée sur le commandement et le contrôle vers des équipes de travail plus indépendantes. Il faudrait inclure les compétences nécessaires dans le travail d'équipe et les communications dans le recyclage des travailleurs et des gestionnaires existants.

Le besoin était évident : encourager les jeunes à entrer dans l'industrie et les doter des compétences nécessaires pour qu'ils puissent fonctionner efficacement dans la nouvelle conjoncture commerciale.

Réactions

Les solutions imaginées par le CRHIT ont compris quelques programmes de formation technique, mais l'un des éléments clés a été le Programme de stages en gestion textile.

Ce programme vise àfournir les compétences nécessaires aux nouveaux venus dans des postes de gestion et de supervision du secteur des textiles. Il s'agit d'un programme intensif d'un an offert àHamilton en collaboration avec le Mohawk College et l'École de commerce de l'Université McMaster, ainsi qu'avec la participation du chef de file mondial, le College of Textiles de la North Carolina State University.

Le cours comprend trois parties. La première session est consacrée àl'étude des sciences textiles et de la fabrication des textiles, dont une semaine de cours intensifs en Caroline du Nord. Les étudiants font ensuite un stage de quatre mois dans une société canadienne membre du CRHIT. La société accepte de donner aux étudiants une formation en cours d'emploi et de les rémunérer. La troisième session se passe à l'université McMaster, où les étudiants acquièrent des compétences en gestion comme la planification stratégique, la gestion financière, l'éthique et la résolution des conflits.

Pour être admis au programme, les étudiants doivent parler l'anglais couramment et posséder un diplôme technique ou un grade universitaire en sciences ou en génie, notamment des compétences en chimie, en mathématique et en applications de chiffriers électroniques.

Le programme a été co-élaboré par des fournisseurs du textile, des transformateurs, des syndicats et des établissements d'enseignement. Les décisions relatives au programme, notamment àla conception des cours et au processus de sélection, sont toutes prises avec la participation entière des représentants du patronat et des syndicats.

En outre, par l'entremise de Développement des ressources humaines Canada, le gouvernement fédéral a aussi donné des conseils et apporte un soutien financier en vue de la création du programme.

Après avoir achevé le programme, les étudiants reçoivent un certificat en gestion textile et, compte tenu de la composition démographique de la main-d'œuvre, ils ont de très bonnes chances de trouver un emploi àplein temps dans une industrie textile en mutation rapide.

Résultats

Il s'agit du seul programme d'enseignement textile de son genre en anglais au Canada.

Le programme a débuté au printemps de1998 et a déjàreçu des louanges du patronat et des syndicats ainsi que des gouvernements provinciaux et du recteur du College of Textiles de la Caroline du Nord.

Le premier groupe comprend 22 étudiants, tous âgés de moins de 30 ans, et qui se sont inscrits au programme après avoir étudié dans divers domaines, dont la physique nucléaire et le génie civil. Les femmes représentent 41 % de ces étudiants.

Le Conseil des ressources humaines de l'industrie textile applique la même formule de partenariat industriel àl'élaboration de profils professionnels nationaux et de programmes de formation technique pour les professions hautement spécialisées où il existe des pénuries d'offre chroniques.

Importance

L'importance de cet exemple tient àla capacité du patronat et des syndicats de créer un moyen concerté, sectoriel et novateur pour relever les défis du changement démographique. Ils y sont parvenus dans une conjoncture de changement rapide sur le marché et de transformation technologique importante dans le monde du travail.

Étant donné que le programme a été déclenché et conçu par les divers partenaires sectoriels, ses caractéristiques visent àrépondre aux besoins particuliers du secteur, ce qui souligne la valeur du partenariat pour trouver des solutions àdes questions relatives àl'évolution de la main-d'œuvre et de la nature du travail.

Le principal déclencheur de ce programme a été la nécessité de faire preuve de clairvoyance pour résoudre des problèmes comme les changements démographiques, qui, par nature, sont des problèmes àlong terme.

Air Canada Et Les Travailleurs Canadiens De L'Automobile (TCA)

Programme De Départ À La Retraite Et De Travail À Temps Partiel

« Grâce àun effort concerté, la société et le syndicat ont pu concevoir un programme novateur qui a permis de tenir compte du changement démographique au sein de l'effectif. »

Tom Freeman, Président de la section locale 2213, Travailleurs canadiens de l'automobile

Percy Cooley, (gauche) directeur des Relations de travail, Air Canada, et Tom Freeman, (droit) président de la section locale 2213, Travailleurs canadiens de l'automobile

Contexte

Air Canada est un gros employeur. Son effectif dépasse 23 000 employés et elle a des installations dans plusieurs pays. Le transport aérien s'est grandement restructuré dans les années 80 et au début des années 90. Air Canada s'est transformée d'une société d'État en une société privée. Au Canada, elle compte un peu plus de 21 000 employés. Elle a signé des conventions collectives avec onze syndicats.

Les préposés aux services et aux ventes sont regroupés au sein des Travailleurs canadiens de l'automobile. La question de la hausse du travail àtemps partiel a provoqué une grève de trois semaines àAir Canada en 1985. Le règlement de ce conflit a permis d'accroître le travail àtemps partiel chez ces agents d'Air Canada, mais seulement jusqu'àconcurrence de 35 % des emplois. Le syndicat a réussi àobtenir pour ces employés des échelles salariales et des avantages sociaux identiques, ainsi que des régimes de pension proportionnels.

Causes du changement

La nécessité de devenir plus concurrentiels, par suite de la déréglementation de l'industrie dans les années 80, et la conversion de la société d'une société d'État en une société privée ont entraîné la fermeture de plusieurs établissements d'Air Canada et des mises àpied importantes. Des indemnités de départ ont été négociées et, même si de nombreux employés les ont acceptées, certains n'avaient pas atteint l'âge de la retraite ou n'étaient pas prêts à prendre leur retraite. Ils sont donc allés travailler pour d'autres sociétés, pour une rémunération nettement moins élevée. Au début des années 90, de nouveaux licenciements ont suivi lorsque cinq centres de réservation d'Air Canada ont été fermés au lendemain de la restructuration de l'industrie téléphonique.

Tout au long de la période de restructuration et de mises àpied, il n'y a eu aucune croissance des possibilités d'emploi àplein temps pour les jeunes employés. Les seuls emplois disponibles

étaient àtemps partiel, tandis que la plupart des jeunes cherchaient des emplois àplein temps. Par ailleurs, les employés âgés qui sont restés se sont trouvés confrontés àun cadre de travail qui changeait rapidement en raison des progrès technologiques et des exigences accrues des voyageurs. De nombreux employés âgés trouvaient le travail àplein temps stressant. Ils n'étaient pas prêts àprendre officiellement leur retraite ni àquitter le marché du travail, mais ils auraient préféré ne pas travailler àplein temps.

Le syndicat a donc commencé àchercher des moyens de répondre aux besoins divers de ses membres.

Réactions

À partir des négociations de 1988, le syndicat a fait des propositions de départ progressif àla retraite. Il a été convenu, dans une lettre d'intention, qu'il vaudrait mieux discuter de cette question complexe tout au long de la durée de la convention collective. Au cours des négociations collectives de 1990, un protocole d'entente est intervenu. Il énonçait les dispositions et les conditions pertinentes.

Le principal défi consistait àconvaincre Revenu Canada que les changements proposés étaient valides en vertu du régime de pension de la société et se conformaient aux lois relatives aux pensions. En vertu des règles de la société, il faut compter au moins 25 ans de service ou un total de 80 ans quand on fait la somme de l'âge et des années de service. La retraite est obligatoire à 65 ans. Entre 1990 et 1996, Air Canada et les TCA ont discuté et correspondu avec les fonctionnaires de Revenu Canada. Une préoccupation de Revenu Canada était que les employés risquaient de toucher un revenu de retraite plus élevé qu'autrement. Ce problème a été réglé et, après une modification des lois sur les pensions en 1995, Revenu Canada a pu accepter les modifications de la société et du syndicat en février 1996, quelque huit ans après la première proposition. Le régime de pension de la société n'a pas dû être modifié.

Essentiellement, le programme permet aux employés âgés qui remplissent les critères d'admissibilité de prendre leur retraite d'Air Canada, mais de continuer àtravailler àtemps partiel. Les jeunes employés àtemps partiels peuvent ensuite se faire offrir des emplois àplein temps. Les dispositions particulières comprennent :

- Les employés âgés àtemps partiel qui ont pris leur retraite conservent leur ancienneté en ce qui concerne la rémunération, les congés et les primes d'ancienneté.
- Les emplois àtemps partiel ne peuvent constituer plus de 35 % des emplois.
- Les employés qui prennent leur retraite et travaillent àtemps partiel n'ont pas de droits de supplantation en cas de nouvelle restructuration d'Air Canada.
- Les employés qui prennent leur retraite et travaillent àtemps partiel sont considérés comme des retraités àl'égard d'un grand nombre d'avantages sociaux. L'assurance-vie collective est donc réduite puisqu'elle est liée àla rémunération.
- Les retraités qui travaillent àtemps partiel n'accumulent pas de crédits ouvrant droit àpension et ne cotisent pas non plus au régime de retraite de la société.

Le régime permet donc aux jeunes employés à temps partiel d'obtenir des emplois àplein temps tout en donnant aux employeurs âgés la possibilité d'accepter un emploi àtemps partiel et

de prendre une retraite progressive tout en touchant une pension. Les jeunes et les vieux employés obtiennent ainsi le type de travail qu'ils souhaitent.

En vertu des règles de Revenu Canada, l'employé qui choisit de prendre sa retraite ne peut revenir sur sa décision. Afin d'aider les employés àprendre la bonne décision, la société et le syndicat ont offert ensemble des séminaires sur la retraite, notamment sur le calcul des incidences personnelles de la retraite anticipée, en particulier lorsque l'employé atteint 65 ans. Étant donné que les retraités àtemps partiel ne cotisent plus au régime de pension et n'accumulent plus de crédits ouvrant droit à pension, la retraite anticipée réduit le calcul actuariel et, par la suite, les prestations de pension lorsque les retraités atteignent l'âge de 65 ans. La société et le syndicat ont reconnu l'importance de veiller àce que les employés soient pleinement conscients des conséquences de leur décision de prendre une retraite anticipée. Dans certains cas, les représentants syndicaux ont conseillé àdes employés qui souhaitaient prendre leur retraite de ne pas le faire àcause des incidences financières.

Résultats

Jusqu'ici (novembre 1998), 84 employés àplein temps ont profité des dispositions relatives au départ progressif àla retraite. Près de 60 % d'entre eux sont des hommes. Il y a 40 demandes en attente qu'un poste àtemps partiel se libère. Les employés qui participent au programme ont habituellement environ 55 ans et travaillent généralement deux ou trois ans de plus àtemps partiel avant de prendre définitivement leur retraite.

Incidences sur le syndicat

Du point de vue du syndicat, l'emploi àAir Canada n'augmente pas grâce àun accroissement du nombre d'emplois àtemps partiel aux dépens des emplois àplein temps. Le syndicat peut donc maintenir les emplois àplein temps. C'est plutôt la ventilation des emplois à temps partiel et àplein temps qui est modifiée en fonction des groupes d'âge.

Incidences sur les employés

Du point de vue des employés, jeunes et vieux, le régime de travail est plus attrayant. Les travailleurs âgés peuvent prendre progressivement leur retraite tout en continuant à toucher un certain revenu d'emploi, tandis que les jeunes ont accès àdes emplois àplein temps.

Vu que les progrès technologiques et les exigences croissantes des voyageurs modifient le travail, les travailleurs âgés peuvent aussi apprécier la possibilité de prendre leur retraite et de travailler àtemps partiel.

Par contre, certains employés qui travaillaient à temps partiel et qui ont choisi de garder ce type d'emploi craignent un peu que d'anciens employés àplein temps ne soient actuellement « parachutés » dans leur territoire et, puisqu'ils ont plus d'ancienneté, qu'ils puissent exercer des droits au sujet des congés et du choix des quarts de travail.

Incidences sur l'entreprise

Un avantage pour le transporteur est que le passage du travail àplein temps au travail àtemps partiel n'exige aucune formation. Auparavant, embaucher des employés àtemps partiel voulait dire embaucher de nouveaux employés qu'il fallait former. La société économise donc les coûts de formation.

Les jeunes qui obtiennent un emploi àplein temps sont habituellement rémunérés moins cher puisqu'ils se trouvent àun palier inférieur de l'échelle salariale. Pendant un certain temps, la société réalise donc certaines économies salariales. Il faut quatre ans et demi pour atteindre l'échelon salarial le plus élevé, de sorte que de nombreux jeunes employés sont moins rémunérés que leurs collègues plus âgés. La société réalise aussi des économies sur les avantages sociaux liés àla rémunération.

La direction a aussi signalé un changement de perception àl'égard du travail àtemps partiel. En règle générale, dans les milieux de travail où le travail àtemps partiel prend de l'expansion, les employés àplein temps considèrent cette forme de travail comme une menace àleurs emplois. À Air Canada, les employés àplein temps apprécient maintenant davantage le travail à temps partiel et en sont venus àpenser que cette forme d'emploi peut être avantageuse pour eux lorsqu'ils approchent de l'âge de la retraite.

Avec un jeune effectif àplein temps, la direction constate un rajeunissement de l'effectif. Devant la perspective d'un emploi àplein temps, les jeunes employés sont plus motivés et donc plus productifs.

Un autre avantage pour la société est qu'elle maintient la continuité de l'effectif au lieu de l'accroître et de la comprimer par des embauches et des mises àpied. La direction signale également que le programme pourrait réduire les coûts de l'absentéisme, vu que les employés âgés stressés demanderont peut-être moins de congés de maladie, s'ils travaillent à temps partiel.

Un signe du succès du programme est le fait que la société l'a adopté sans réserve et l'a inscrit à l'ordre du jour des négociations avec les syndicats au Royaume-Uni. Làencore, il faudra apaiser les préoccupations du ministère du Revenu britannique.

Importance

En travaillant ensemble, les deux parties ont pu créer un programme dont les caractéristiques particulières ont permis àla direction et au syndicat de répondre aux besoins de deux groupes d'employés. C'est un rare exemple d'effort concerté pour faire face au changement démographique dans une entreprise. Cet effort concerté se traduit non seulement dans le processus de négociation mais aussi dans l'engagement et la persévérance démontrés durant six ans pour obtenir une décision favorable de Revenu Canada au sujet du revenu de retraite.

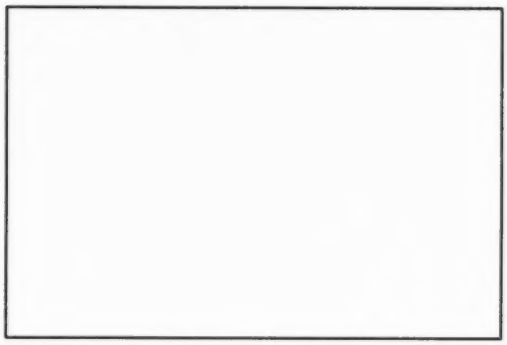
C'est un exemple classique de situation avantageuse pour tous, car les deux parties ont pu atteindre leurs objectifs. Le programme a donné plus de souplesse aux employés lorsqu'ils approchent de la fin de leur carrière. Au lieu de rompre pour toujours le lien avec le travail, ce qui peut être traumatisant, les employés peuvent maintenant partir progressivement la retraite. En même temps, des débouchés àplein temps sont créés pour les jeunes employés. En outre, ces objectifs ont été atteints sans menacer le nombre d'emplois àplein temps. La société a pu également réaliser des économies dans certains domaines.

SECTION 3

LA RÉACTION DE L'UNION EUROPÉENNE AU CHANGEMENT DE LA NATURE DU TRAVAIL

« La situation peut se comparer à un verre à moitié plein plutôt qu'à moitié vide, elle s'améliore au lieu de se dégrader. Car les employeurs reconnaissent de plus en plus que de saines pratiques d'emploi constituent un facteur important de la compétitivité d'une entreprise. C'est aussi ce que constatent de plus en plus d'organisations du secteur public qui œuvrent dans une conjoncture difficile. ».

Tony Hubert, secrétaire général, Association européenne des centres nationaux de productivité



Des enquêtes récentes auprès des travailleurs européens indiquent que ce qu'ils trouvent le plus précieux ce sont des emplois qu'ils aiment et qui leur permettent d'équilibrer la vie professionnelle et la vie familiale. Des emplois intéressants, le dialogue et des possibilités de croissance et de développement sont plus importants que la sécurité d'emploi et un revenu élevé. D'autres études ont révélé que le niveau de satisfaction au travail est particulièrement élevé (66 %) dans les pays où les relations de travail sont harmonieuses, comme la Suisse, le Danemark, la Norvège, les Pays-Bas et l'Autriche.

Les employeurs, y compris les organisations du secteur public, reconnaissent de plus en plus que de saines pratiques d'emploi constituent un facteur important de la compétitivité et de l'efficacité des entreprises. Un projet de l'Union européenne décrit 32 entreprises de tailles diverses et établies dans des lieux différents qui appliquent de « bonnes pratiques » et il dégage quelques caractéristiques communes de l'évolution de l'organisation du travail.

1. Nouvelles structures organisationnelles – Les sociétés ont délaissé les structures fonctionnelles ou axées sur les produits pour mettre en place des unités qui se concentrent sur des parties distinctes du marché ou sur des procédés cruciaux. Elles ont instauré diverses formes de travail en équipe. Ces sociétés ont réduit les structures hiérarchiques, les gestionnaires jouant un nouveau rôle d'animation ou d'encadrement.

2. Régimes de travail flexibles – Les heures de travail sont devenues plus flexibles, surtout par l'annualisation, qui tient compte des périodes de pointe ou des ventes saisonnières. Plusieurs gouvernements ont adopté des lois afin d'encourager la souplesse des heures de travail, surtout dans le contexte des négociations collectives.

3. Nouvelles pratiques de gestion – Deux nouvelles techniques de gestion ont eu une incidence particulièrement répandue en Europe : la gestion de la qualité totale, dont des homologations officielles de qualité comme la norme ISO 9000; et les programmes d'amélioration continue. Ces programmes permettent aux employés d'apporter une contribution en dehors de leur travail habituel, d'être inventifs et de trouver

des solutions aux problèmes. Ils sous-tendent donc des changements de culture et d'autres changements organisationnels.

4. Nouvelles cultures d'entreprise – Dans les sociétés qui appliquent de bonnes pratiques, on constate une grande consultation, une participation accrue du personnel àtous les échelons de l'organisation, une plus grande autonomie et responsabilité individuelle et un accent accru sur le client, le service et la qualité.

5. Investissement dans la formation et l'éducation – Il y a une hausse importante de l'investissement dans l'éducation et la formation. Les programmes portent sur l'élargissement des compétences personnelles (comme la résolution de problèmes, le travail d'équipe et les compétences interactives) ainsi que sur le développement de compétences professionnelles (comme le contrôle des coûts). Pour la formation, l'approche est plus systématique et comprend des plans de formation et une méthode structurée plutôt que de la formation ponctuelle en cours d'emploi. Dans bien des cas, les employés participent àl'établissement de leurs propres besoins.

6. Nouvelles techniques d'évaluation du rendement – Les sociétés s'efforcent de comprendre et d'évaluer les facteurs fondamentaux du rendement futur, en se servant d'indicateurs non financiers comme des sondages auprès des clients, l'évaluation comparative, les cartes-réponses des consommateurs et les sondages sur les attitudes des employés, l'efficience des processus et l'apprentissage organisationnel. Des échanges d'information plus ouverts permettent aux employés de comprendre le rendement.

7. Nouveaux régimes de primes d'encouragement – De nouveaux régimes de primes d'encouragement insistent sur le rendement individuel et sur celui des équipes. On fait davantage appel aux régimes de partage des bénéfices, de bonis et d'achat d'actions.

Grâce àces pratiques, la satisfaction des employés, la sécurité d'emploi et l'employabilité sont accrues, tandis que de nouveaux emplois sont créés àmesure que les sociétés améliorent leur position sur le marché ou percent de nouveaux marchés. Or, comme le démontrent les statistiques décevantes de création nette d'emploi en Europe, ces pratiques ne sont pas assez répandues.

Il y a aussi des nouveautés sectorielles. Ainsi, les sociétés qui travaillent au large de la mer du Nord ont convenu de collaborer pour réduire de 50 % le taux d'accidents dans l'industrie, sur une période de trois ans. De plus, des partenariats entre de petites et de grandes sociétés sont avantageux pour les industries et pour les régions.

La Commission européenne encourage activement de nouvelles relations syndicales-patronales. Depuis 1998, tous les gouvernements européens doivent élaborer et mettre en œuvre, avec la participation des fédérations d'employeurs et de syndicats, des plans d'action nationaux pour l'emploi, portant sur l'employabilité, l'entrepreneurship, l'adaptabilité et l'égalité des chances. Les syndicats voient généralement d'un bon œil les initiatives de la CE, mais les employeurs sont moins favorables àla participation de la Commission dans le domaine de l'emploi et des relations de travail.

Le rôle des gouvernements nationaux est moins contesté, mais il varie considérablement selon les divers États membres de l'UE. Les États latins ont tendance àfixer les règles et àprendre des règlements, tandis que les États du Nord ont tendance àencourager les partenaires sociaux à s'entendre. Les pays favorisant un « partenariat national » comprennent les Pays-Bas, l'Irlande, la Norvège et le Portugal.

Tout tend àdémontrer (des études de l'OCDE) que les marchés de produits inflexibles sont liés de près àdes marchés du travail inflexibles. Ces facteurs créent moins d'emploi que sur les marchés flexibles, pourvu qu'il y ait un équilibre entre un marché du travail flexible et la nécessité d'obtenir une certaine sécurité d'emploi.

On peut tirer quelques conclusions préliminaires sur les facteurs qui ont permis de développer avec succès des approches plus concertées entre les partenaires sociaux aux Pays-Bas, en Irlande, en Italie, en Norvège et au Portugal :

- Une entente entre les employeurs, les syndicats et les gouvernements sur la nécessité d'analyser ensemble les causes de la pénurie d'emplois et d'élaborer une stratégie pour faire face àla situation;
- Des ententes àlong terme sur des hausses salariales modérées ainsi que des mesures pour réduire les dépenses publiques;
- Des négociations collectives abaissées au niveau de l'entreprise;
- Un programme de promotion de la création d'emplois, d'emplois àtemps partiel et de formation;
- La création d'instituts de recherches et d'instituts consultatifs conjoints;
- Par-dessus tout, la menace d'une intervention publique, même dans le régime de rémunération, en cas d'échec des négociations.

De toute évidence, le futur n'arrive pas en masse. Les éclaireurs sont àla recherche des bons moyens, si ce n'est des meilleurs, pour atteindre les objectifs. Enfin, comme le disait Confucius : « J'entends et j'oublie; je vois et je me souviens; je fais et je comprends ». Dans plusieurs pays, on s'efforce de développer des jeux de rôles pour permettre aux sociétés de jouer leurs « drames » de relations de travail afin de concevoir de meilleurs régimes de travail, c'est-àdire des régimes plus efficaces.

SECTION 4

OBSERVATIONS ET CONCLUSIONS

La flexibilité : un moyen et une fin

À en juger par les exposés et les discussions au Séminaire national sur le milieu de travail en évolution organisé par le CCMTP, s'il est un facteur qui sous-tend la volonté d'une entreprise et de ses employés d'adopter des régimes de travail non traditionnels ou de nouveaux régimes de travail, c'est la nécessité d'accroître la souplesse.

Pour les travailleurs, la souplesse peut permettre de mieux concilier les obligations professionnelles et les autres obligations, comme les responsabilités familiales, les études ou les loisirs. Pour les entreprises, la souplesse pourrait être reliée àune amélioration de la productivité par des opérations continues, la capacité de s'adapter aux périodes de pointe et aux périodes creuses de l'offre et de la demande, une meilleure application des innovations technologiques ou une réduction des coûts.

La souplesse peut permettre de créer ou de conserver des emplois, ou encore d'attirer ou de garder des employés qualifiés. L'objectif ultime consiste àaméliorer l'efficacité organisationnelle globale, pour les employés et pour l'employeur.

Une entente syndical-patronal est cruciale

Les témoignages présentés au Séminaire national semblent démontrer que les régimes qui reçoivent l'appui du patronat et des syndicats ont plus de chances de répondre aux besoins et aux attentes des partenaires. Le succès d'un régime peut aussi accentuer le désir de se lancer dans d'autres nouvelles initiatives.

Dans leur convention collective de 1995 à1997, le Toronto Star et le SCCEP ont négocié un certain nombre de régimes de travail, soit le travail àtemps partiel selon l'horaire flexible, la semaine de travail comprimée et le partage d'emploi. Parce que les relations patronal-syndical en ont été améliorées, les deux parties ont voulu prolonger ces régimes dans la convention collective de 1998. D'ailleurs, le niveau d'acceptation a été assez élevé pour que les parties conviennent de mettre en œuvre un nouveau programme d'encadrement des jeunes dans le cadre de la dernière négociation collective.

Un autre exemple de concertation réussie entre le patronat et les syndicats est le Programme de stages en gestion textile du Conseil de ressources humaines de l'industrie textile (CRHIT). Toutes les décisions relatives au programme sont prises avec la pleine participation des représentants du patronat et des syndicats de l'industrie. En assurant la participation des deux parties, le Programme de stages répond aux besoins d'un secteur en évolution rapide et s'attire les éloges des entreprises comme des syndicats. En s'appuyant sur la même formule de partenariat industriel, le CRHIT est en train d'élaborer de nouvelles normes professionnelles nationales ainsi qu'un programme de formation pour les professionnels hautement spécialisés dans des domaines où la demande est élevée.

La formation et l'acquisition de compétences demeurent des enjeux importants

La formation, ainsi que son rôle dans un milieu de travail en évolution, continue de préoccuper le patronat et les syndicats. À mesure que les nouvelles formes d'organisation du travail évoluent, les organisations ont besoin de mesures de transition efficaces, surtout dans le

domaine de la formation et de l'acquisition de compétences.

La formation et l'expérience pratique sont aussi reliées aux défis que pose l'évolution démographique du marché du travail. Dans l'industrie textile, 40 % des gestionnaires et des superviseurs devaient prendre leur retraite au cours de la prochaine décennie. Afin d'empêcher la perte éventuelle de compétences et d'expérience précieuses, le Programme de stages en gestion du Conseil des ressources humaines de l'industrie textile cherche àattirer des jeunes dans l'industrie et àles doter des compétences nécessaires pour fonctionner efficacement dans la nouvelle conjoncture de marché.

Le Programme d'encadrement des jeunes du Toronto Star est né au lendemain de la série d'articles troublants publiés dans le journal sur le chômage des jeunes. Conscients du vieillissement de l'effectif du Star, le syndicat et la direction ont vu les avantages de fournir une expérience pratique et un encadrement àdes jeunes intéressés àpoursuivre une carrière en journalisme.

Les solutions inventives face àl'évolution démographique du marché du travail, notamment l'acquisition de compétences par des programmes de stage et d'encadrement, peuvent contribuer àrésoudre les problèmes du vieillissement de la main-d'œuvre tout en créant des possibilités d'emploi pour les jeunes. L'entreprise peut aussi profiter des avantages que procure l'arrivée de jeunes travailleurs, ainsi que de leur enthousiasme, de leur énergie et de leurs idées. Au Toronto Star, les employés se sont déclarés très satisfaits du programme de stage. Ils apprécient la possibilité de travailler avec des jeunes et de leur servir de guide ou de professeurs et, ce faisant, de redécouvrir leurs propres compétences et de s'enthousiasmer à nouveau pour leur travail. Le programme permet aussi au journal d'évaluer pleinement les compétences et le potentiel des jeunes avant de décider de les embaucher àplein temps.

Enfin, vu le nombre croissant de travailleurs indépendants, de contractuels et d'employés à temps partiel sur le marché du travail, on se demande comment fournir des possibilités adéquates de formation et d'acquisition de compétences àceux qui exercent des formes d'emploi « non traditionnelles ».

Défis et enjeux particuliers

Les nouveaux régimes de travail ne sont pas offerts également, ni pratiques, pour tous les emplois et toutes les catégories de travailleurs. Ainsi, la nature de certaines fonctions opérationnelles au Toronto Star faisait que certaines catégories d'employés ne pouvaient pas participer aux horaires flexibles. Certains secteurs et industries, comme les ressources naturelles, peuvent avoir du mal às'éloigner des formes d'organisation du travail traditionnelles.

Un enjeu pour le patronat et pour les syndicats peut être les coûts des nouveaux régimes de travail. Les avantages sociaux offerts par l'employeur coûtent cher et ne peuvent souvent pas être offerts dans de petites organisations comme celles du secteur des services. Les Métallurgistes unis ont mis sur pied un régime en fiducie d'avantages sociaux afin que les travailleurs sans régimes d'employeur aient accès àdes régimes de santé collectifs. Ce régime permet aussi aux membres qui ont déjà accès àdes avantages sociaux de les bonifier à un coût raisonnable. L'exemple des Métallos montre que, dans un milieu de travail en évolution, il est encore possible de trouver des méthodes économiques d'offrir des régimes d'avantages sociaux aux employés àtemps

partiel, aux employés peu rémunérés et aux employés de petites sociétés.

Certains régimes de travail ont des conséquences importantes sur le revenu. Ainsi, des régimes de départ progressif àla retraite peuvent modifier considérablement le revenu de pension des travailleurs âgés. À Air Canada, les employés intéressés àparticiper au programme de départ progressif àla retraite reçoivent des conseils intensifs pour s'assurer qu'ils comprennent les conséquences financières à long terme et qu'ils peuvent les assumer.

Les ententes relatives aux nouveaux régimes de travail ou aux régimes non traditionnels doivent reconnaître pleinement les contraintes opérationnelles, organisationnelles, financières et autres du milieu de travail et des travailleurs.

La politique publique et le milieu de travail en évolution

Enfin, de nombreux participants au Séminaire national ont souligné le rôle important du gouvernement pour faciliter la transition vers de nouveaux régimes de travail et de nouvelles formes d'organisation du travail. Certains représentants du patronat et des syndicats sentent la nécessité de revoir le programme d'assurance-emploi ainsi que les lois sur les normes en matière d'emploi afin qu'ils évoluent en harmonie avec les réalités de l'économie et du marché du travail. Ainsi, il y a maintenant moins de gens qui font du 9 à5 pendant 35 heures par semaine. La structure actuelle de programmes comme l'assurance-emploi ne leur permet pas de répondre aux besoins de travailleurs comme les travailleurs indépendants.

Dans certains cas, le gouvernement a la responsabilité légale de veiller àce que les régimes de travail se conforment aux obligations législatives ou légales. Ainsi, la principale difficulté éprouvée par Air Canada et les TCA lorsqu'ils ont essayé de mettre en place le programme de départ progressif àla retraite a été de convaincre Revenu Canada que les changements proposés étaient valides en vertu du régime de pension de la société et conformes aux lois relatives aux pensions. Le programme final est tout àfait conforme aux règles de Revenu Canada. Les gouvernements ont un grand rôle à jouer pour encourager les solutions novatrices aux nouveaux défis du milieu du travail tout en s'assurant que les cadres juridiques sont respectés.

Les gouvernements peuvent fournir un soutien financier àla formation et àl'acquisition de nouvelles compétences. Ainsi, le Conseil des ressources humaines de l'industrie textile reçoit un appui du programme d'initiatives sectorielles de Développement des ressources humaines Canada.

Les gouvernements ont un grand rôle àjouer pour faciliter – si ce n'est en devenir le fer de lance – la réflexion prospective, la diffusion de l'information, les partenariats et l'innovation en matière d'élaboration de mesures et de politiques des ressources humaines pour aider les milieux de travail às'adapter àun monde du travail en évolution.

LES PARTICIPANTS

Alleruzzo, John
Syndicat du vêtement, textile et autres industries

Ayre, Miller
The Telegram

Berubé, Gilles
Développement des ressources humaines Canada

Bodrucky, Jeff
Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier

Bolduc, Louis
Union internationale des travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce

Boudreau, Barbara
Syndicat canadien de la fonction publique de l'Î-P-É

Boyles, Terry Anne
Association of Canadian Community Colleges

Brassard, Lucie
Consoltex Inc.

Byers, Barbara
Fédération du travail de la Saskatchewan et Comm. de mise en valeur de la main-d'oeuvre de la Saskatchewan

Cappe, Mel
Bureau du conseil privé (auparavant au Développement des ressources humaines Canada)

Clark, Christopher
Bureau du Premier ministre du Canada

Clark, Stuart
Gouvernement de la Colombie-Britannique

Cooley, Percy
Air Canada

Coutts, Budd
Union internationale des opérateurs de machines lourdes

Dadej, Wojciech
Développement des ressources humaines Canada

Dassinger, Janet
Congrès du Travail du Canada

Davis, Jane
The Employment Solution

Doyle, Peter
La Commission de l'assurance-emploi du Canada

Freeman, Tom
Syndicat national de l'automobile du Canada

Fry, Deborah
Gouvernement de Terre-Neuve et du Labrador

Greenspon, Ed
Globe & Mail

Grella, Karen
Hospitality & Service Trades Union, Local 261

Gritziotis, George
Commission canadienne de mise en valeur de la main d'oeuvre

Hardy, Clair
Développement des ressources humaines Canada

Hersh, Mike
Conseil canadien du commerce et de l'emploi dans la sidérurgie

Hesse, Thomas
Union internationale des travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce

Hinton, Louisette
Union internationale des travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce

Hubert, Anthony
Association européenne des centres nationaux de productivité

Jackson, Andrew
Congrès du Travail du Canada

Kelly, Nora
Ministère du Travail, Nouveau Brunswick

Kennedy, Ross
Comm. de mise en valeur de la main-d'oeuvre de la Saskatchewan

Kuntz, Fred
Toronto Star

Lalonde, Guy
Développement des ressources humaines Canada

Lavoie, Jean-Remy
Pratt & Whitney Canada

Leamen, Nancy
Association des banquiers canadiens

Lewis, Ron
Bureau du Ministre du Travail

MacAuley, The Honourable Lawrence
Auparavant Ministre du Travail

MacKinnon, Alex
Régime en fiducie d'avantages sociaux et service dentaire sans but lucratif des Métallurgistes unis d'amérique

McMullen, Kathryn
Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques

McNaughton, Garth
Ministère du Travail de l'Ontario

Morgan, David
Banque du Canada

Morgan, Peggy
Association des banquiers canadiens

Morgan, Sandra
Gouvernement de la Saskatchewan

Moses, Judith
Commission de la Fonction publique

Mulder, Nick
Stentor Telecom Policy Inc.

Newman, Keith
Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier

Normandin, Roger
Consoltex Inc.

O'Brien, Frank
Secrétariat, Conseil du Trésor du Canada

O'Connor, Daniel
Commission de la Fonction publique

Orth, Allen H.
Toronto Star

Palmer, Tony
La Voix, Le réseau canadien des aîné(e)(s)

Parrot, Jean-Claude
Congrès du Travail du Canada

Pelletier, François
La Compagnie minière Québec Cartier

Pickle, Gord
Banque royale

Pike, Marilyn P.
Newfoundland & Labrador Employers' Council

Poisson, Yves
Développement des ressources humaines Canada

Post, Erna
Conseil canadien des fabricants de produits d'épicerie

Psutka, Stan
Développement des ressources humaines Canada

Quirouette, Pierre
Fondation canadienne de la jeunesse

Riche, Nancy
Congrès du Travail du Canada et Co-présidente, CCMTP

Robitaille, Martin
Emploi-Québec

Roy, Isabelle
Développement des ressources humaines Canada

Saliba, John
Conseil des ressources humaines de l'industrie textile

Sangster, Derwyn
Centre canadien du marché du travail et de la productivité

Schira, Angela
Fédération du Travail de la C.-B.

Scott, Ian
The Electrolyser Corporation Ltd.

Scroggs, Brian
Farmer Construction Ltd.

Serafini, Shirley
Industrie Canada

Seward, Shirley
Centre canadien du marché du travail et de la productivité

Simms, Michelle
Développement des ressources humaines Canada, Bureau de la main d'oeuvre féminine

Speer, Heather
CATA Alliance

Spinks, Nora
Work-Life Harmony

Stinson, Gay
Développement des ressources humaines Canada

Tabet, Jean-Phillippe
Conseil des ressources humaines du secteur culturel

Van Houten, Stephen
Auparavant àl'Alliance des manufacturiers et des exportateurs du Canada et Co-président, CCMTP

Wallace, David
Développement des ressources humaines Canada

Westly, Clif
Union internationale des travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce

Wilson-Smith, Anthony
MacLean's

Wortsman, Arlene
Centre canadien du marché du travail et de la productivité

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DU CCMTP

Représentants patronaux

Nancy Hughes Anthony
(Co-présidente)
Présidente et Chef de la direction
Chambre de Commerce du Canada

Mal Anderson
Vice président exécutif et
chef de la direction CEO
Opérations de l'ouest du Canada
SLM Software Inc.

Miller Ayre
Éditeur
The Telegram

Frank A. Dottori
Président
Tembec Inc.

Carole Lafrance
Présidente
C.M. Lafrance & Associates

Nicole L'Écuyer-Demers
Vice-présidente, Ressources humaines
Bombardier Inc., Division Canadair

François Pelletier
Vice-président, Opérations
La Compagnie minière Québec Cartier

Mary Porjes
Barrister and Solicitor

Brian Scroggs
Président et directeur général
Farmer Construction Ltd.

Représentants syndicaux

Nancy Riche
(Co-présidente)
Vice-présidente exécutive
Congrès du Travail du Canada

John Alleruzzo
Directeur canadien
Syndicat du vêtement, textile et autres industries

Daryl Bean
Président national
Alliance de la Fonction publique du Canada

Kathleen Connors
Présidente
Fédération Nationale des Syndicats d'Infirmières/Infirmiers

N. Budd Coutts
Secrétaire-trésorier général
Union internationale des opérateurs de machines lourdes

Clément Godbout
Président sortant
Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec

Thomas Kukovica
Directeur canadien et Vice-président international
Union internationale des travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce

Lawrence McBrearty
Directeur national
Métallurgistes Unis d'Amérique

Fred W. Pomeroy
Vice-président exécutif
Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier

Elaine Price
Présidente
Fédération du travail de Terre-Neuve et du Labrador

David Ritchie

Vice-Président Général
Association Internationale des Machinistes et des Travailleurs de l'Aérospatiale

Représentants gouvernementaux

Gouvernement fédéral:

Warren Edmondson
Sous-ministre adjoint, travail
et Chef, Service fédéral de médiation et de conciliation
Développement des ressources humaines Canada

Avrim Lazar
Sous-ministre adjoint
Politique stratégique
Développement des ressources humaines Canada

Shirley Serafini
Sous-ministre associée
Industrie Canada

Gouvernements provinciaux et territoriaux:

À nommer
Nouvelle-Écosse

Stuart Clark
Directeur exécutif
Ministère des qualifications, de la formation, et du travail
Colombie-Britannique

Mark Cleveland
Sous-ministre
Ministère de l'Éducation et de la Culture et de l'Emploi
Territoires du Nord-Ouest

Tony Dean
Sous-ministre
Ministère du Travail
Ontario

David Easby
Directeur exécutif
Ministère du Travail
Nouveau Brunswick

Shelley Ewart-Johnson
Sous-ministre adjointe
Ministère du Travail
Alberta

Représentants académiques

Daniel J. Corbett
Président et chef de la direction
St. Lawrence College

Jean-Bernard Robichaud
Recteur
Université de Moncton